Demographic Study of the Executive Community 1991 - 1998

Prepared by: *Micheline Nehmé*
Timna Gorber
Research Directorate
February 1999

TABLE OF CONTENTS

Highlights ..... -3-

Introduction ..... -4-

Significance of the Report ..... -4-

A Smaller Workforce ..... -5-

Ageing Factors ..... -6-

Appointments to and within the EX group ..... -8-

Separations ..... -10-

Designated Groups in the Executive Group ..... -12-

- Women ..... -13-
- Aboriginal Peoples ..... -15-
- Persons with Disabilities ..... -17-
- Members of Visible Minorities ..... -19-

Conclusion ..... -21-

Bibliography ..... -22-

Appendices ..... -23-

Highlights

- Over the past eight years, the size of the indeterminate Executive population in the Public Service declined from 4,745 employees as of March 31, 1991 to 2,921 as of March 31, 1998, a decrease of 38.4%.

- As of March 31, 1998, the Executive Group accounted for 1.8% of the total Public Service compared to 2.4% eight years earlier.

- Members of the Executive Group are, on average, seven years older than non-Executive Group. As of March 31, 1998, 95.2% of the EX population were above 40 years old compared to 63.5% for non-executives.

- Between 1991 and 1998, promotions accounted for 60.1% of appointments, followed by lateral transfers (34.9%) and external recruitment (3.8%).

- Between 1991 and 1998, 2,384 executives left the Public Service, 1,633 through normal separation, and 751 as a result of two departure incentive programs under the Program Review.

- Of the 751 executives who accepted buyouts during the Program Review period, over three-quarters were white males without disabilities

- The representation of designated groups in the EX population changed from 1991 to 1998:
  - # increasing from 13.6% to 24.3% for women;
  - # increasing from 0.9% to 1.7% for Aboriginal peoples;
  - # increasing from 2.4% to 2.9% for persons with disabilities;
  - # increasing from 2.2% to 2.6% for members of visible minorities.

- The share of appointments of designated groups in the EX population changed from 1991 to 1998:
  - # increasing from 22.7% to 31.6% for women;
  - # increasing from 2.3% to 3.3% for Aboriginal peoples;
  - # decreasing from 3.2% to 1.3% for persons with disabilities;
  - # increasing from 2.7% to 3.1% for members of visible minorities.

- All four designated groups in the EX group tend to have a lower retirement eligibility profile than non-designated groups.

- Persons with disabilities and visible minorities in the EX group have a disproportionately high separation rate compared to their non-designated group counterparts.

Introduction

This report provides an overview of the size and composition of the Executive Group from 1991 to 1998. The report also describes progress in improving the representation of the four designated groups at the EX level during the period. All data in this report were provided by the Information Management and Review Directorate at the Public Service Commission and include only indeterminate employees[1] under the *Public Service Employment Act*. The data reflect the state of the federal Public Service workforce as of March 31st for each year during the study period.

The report follows two previous Research Directorate studies of population trends: the first, "*Demographic Profile of the Federal Public Service for the Fiscal Years 1994 - 1997*" (Nehmé, 1998) examines the broad demographic trends and macro-level Human Resource challenges which will affect the public service over the next decade; the second, "*Technical Paper: Forecasting Departures in the Executive Community 1998-2007*" (Booker, Gorber and Li, 1998). This paper documents the methodologies and the processes required to construct human resource based statistical models for the Executive community. This report also compliments a previous study entitled *"Executive Recruitment Profile: Equity Representation Among Major Employers in Canada"* (Nehmé and Gorber, 1998)[2] which examined the federally-regulated sector and the top ten industries in Canada to determine if these industries could provide a source for recruitment of senior level equity group members.

Significance of the Report

The report is designed to provide researchers, senior management, other interested employees and the public with a quick glance at the situation of the Executive Group in the Public Service between fiscal years 1991 to 1998. Understanding the trends identified in this study is an important prerequisite for medium- and longer-term human resource planning.

A Smaller Workforce

---

[1] The Executive Group is overwhelmingly composed of indeterminate employees. For comparative purposes, the analysis presented in this report is therefore limited to indeterminate populations in all instances. The actual size of the Public Service workforce when other classes of employees (e.g., term employees, casual employees) are included is 194,728 in 1998 compared to an indeterminate employee population of 159,732.

[2] The report can be found at http://www.psc-cfp.gc.ca/prcb/rd/demo/dem_prof/dem_proe.htm

The nature of work performed by Public Service employees and the composition of the federal government workforce have changed rapidly since 1990 (Nehmé, 1998:5). The most drastic decline in the Public Service workforce occurred during the Program Review period[3]. Program Review produced cuts at all levels of the government's workforce, including the Executive Group. As of March 31, 1998, the Public Service workforce was by far the smallest it had been in the last decade. Table 1 shows that, between fiscal[4] years 1991 and 1998 , the indeterminate workforce was reduced by about 20% (or 39,345 employees). During the same period, the number of executives declined even more, about 38% (or 1,823 employees).

TABLE 1
Changes in the size of Executive Group and Public Service Workforce
Indeterminate employees

Occupational Category	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1991-1998
Executive Group	4,745[1]	4,209	4,071	3,750	3,529	3,132	2,980	2,921	-1,824
% Change		-11.3%	-3.3%	-7.9%	-5.9%	-11.2%	-4.9%	-2.0%	-38.4%
PS workforce	199,077	198,684	201,698	200,613	196,524	180,983	164,944	159,732	-39,345
% Change		-0.2%	1.5%	-0.5%	-2.0%	-7.9%	-8.9%	-3.2%	-19.8%

Up until March 31, 1996, the rate of decline in the Executive Group population was much higher than that for the entire Public Service workforce. This trend has reversed during the last two years. This reversal may be partly explained by the fact that downsizing of the EX group began earlier than for the overall Public Service, and that reduction targets were thus accomplished sooner (TBS, 1998: 55).

During the Program Review years, most of the decrease in the total population and in the EX population occurred in departments designated "most affected" (MAD's)[5]. The decline

---

[3] For purposes of this report, the "Program Review period" is considered to extend from April 1, 1995 to March 31, 1998. Program Review, announced in 1994 budget, involved a comprehensive review of federal government programs and services. The government introduced in 1995 two departure incentive packages - the Early Retirement Incentive (ERI) and the Early Departure Incentive (EDI). These programs were introduced to help departments and agencies to manage downsizing (TBS, 1998).

[4] Fiscal year begins April 1and end March 31.

[5] Seventeen departments and agencies had been designated as "most affected". They are: Agriculture and Agri-Food Canada, Department of Canadian Heritage, Canadian Transportation Agency, Citizenship and Immigration Canada, Department of Finance Canada, Environment Canada, Fisheries and Oceans, Grain Transportation Agency, Human Resources Development Canada, Industry Canada, National Defence, Natural Resources Canada, Public Service Commission of Canada, Public Works and Government Services Canada, Transport Canada, Transportation Safety Board of Canada, and Treasury Board of Canada.

in employment also reflected alternate service delivery (ASD), such as the transfer of Transport Canada Air Navigation System to Nav Canada and the devolution or privatization of various airports (TBS, 1998:57). Prior to the Program Review years, the drop in employment is largely attributable to staffing freezes, base reductions or closures at the Department of National Defence and restrained operating budgets across the Public Service (TBS, 1995: 3).

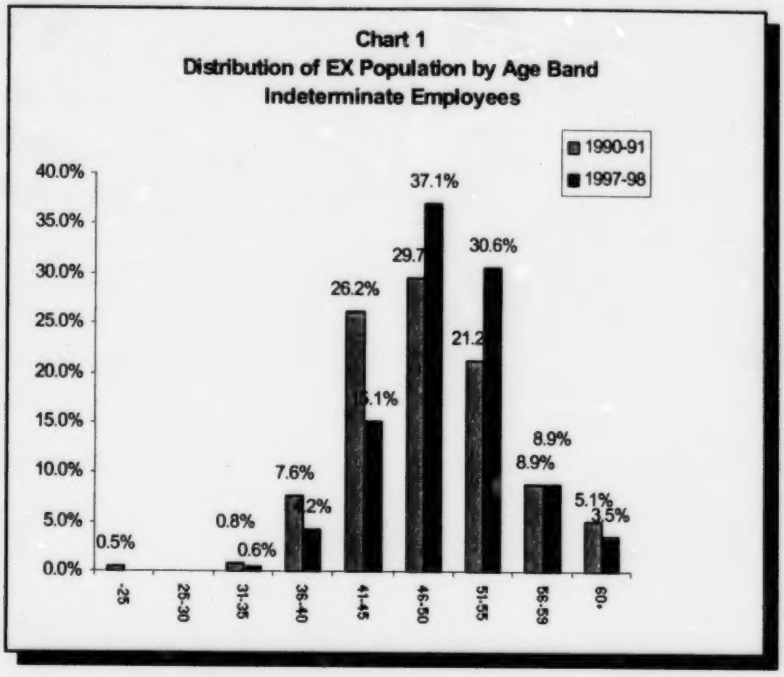
Ageing Factors

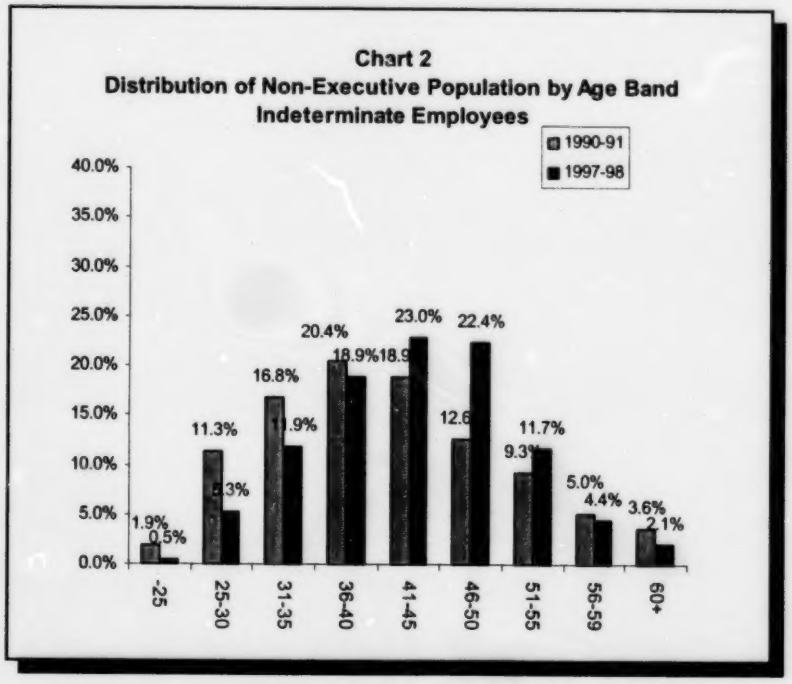
The age distribution of the total Public Service workforce changed between fiscal years 1991 and 1998, as did the age distribution of the EX Group. These trends raise major concerns for human resource planners, particularly in the case of the EX Group where a combination of an older population and the impact of early retirement incentives has caused loss of corporate memory and expertise.

Charts 1 and 2 show a similar ageing trend for both the executive and non-executive populations, although the latter exhibits overall a younger population. As of March 31, 1998, 95.2% of employees in the EX population were above 40 years old compared to 63.5% for non-executives.

Executives were concentrated in three age cohorts in 1998; 46-50 (37.1%), 51-55 (30.6%) and 41-45 (15.1%). Eight years earlier, these proportions were generally smaller and much more equally balanced, with distributions of 29.7%, 21.2% and 26.2% respectively (see Chart 1).

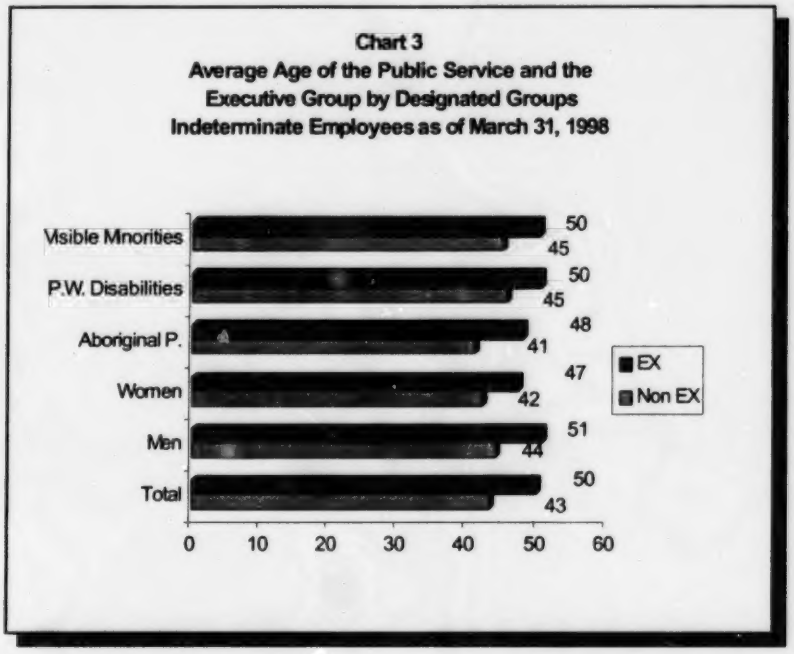
Chart 2 shows that, as of March 31, 1998, 64.2% of the non-executive population was found in three age bands; 41-45 (23.0%), 46-50 (22.4%) and 36-40 (18.9%). Eight years earlier, these proportions were 18.9%, 12.6% and 20.4% respectively (see Chart 2). Over this period, the proportion of non-executives in the age band 25-30 decreased from 11.3% to 5.3%, while the proportion in the cohort 51-55 increased from 9.3% to 11.7%. This ageing of the executive and non-executive population in many ways parallel broader trends in the external labour market (The Daily, 1996).





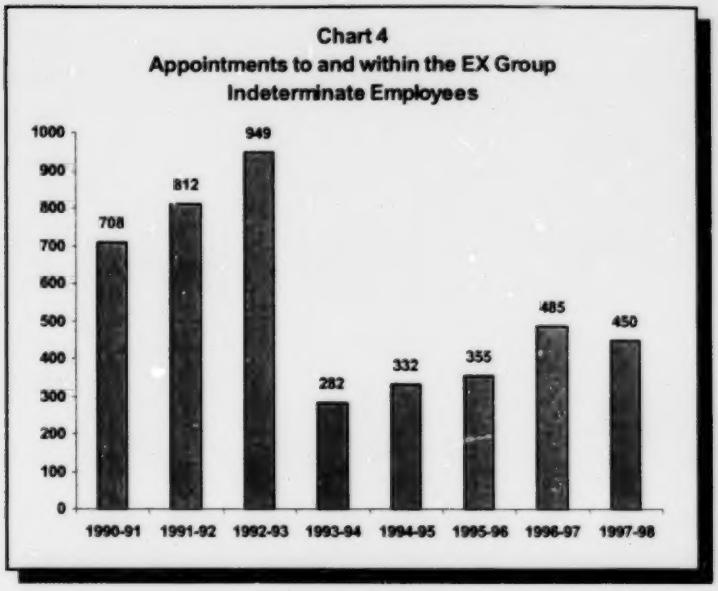
Employees in the Executive Group are on average seven years older than non-Executives,

where the average age of non-EX is 43, and that for the EX group is 50. Men in general tend to be older than women in both groups, but the age gap is larger in the EX group. Visible minorities and persons with disabilities in the EX community have an average age similar to the total EX population. However, for non-executives, both designated groups tend to be older than the non-EX population. Aboriginal peoples are the youngest EE group in the whole Public Service at any occupational level (see Chart 3).



Appointments to and within the EX group

From 1991 to 1998, there were a total of 4,373 EX appointments by either internal promotion, lateral or downward transfer, or external recruitment. In the Public Service in general, annual appointments have fluctuated considerably during the past decade, a pattern repeated in the EX group. Chart 4 shows that, while executive appointments increased in the early 1990's, 1994 saw the sharpest decline in EX appointments in the past eight years. Appointments to and within the EX group increased afterward but never reached early 1990's levels. The sharp decline in the EX appointments may largely be attributable to staffing freezes, restrained operating budgets across the Public Service and downsizing of the EX group which began two years earlier than for the overall Public Service.



Appointments to and within the EX group vary significantly among classification levels within the group. Not unexpectedly, the proportion of appointments declines sharply at the higher EX levels. During the past eight years, about 75% of all EX appointments occurred at the EX01 and EX02 levels, while EX05 accounted for less than 5% (see Appendix 1 and 2). Over the same period, promotion accounted for 60.1% of appointments, followed by lateral transfers (34.9%) and external recruitment (3.8%). "Other transfers" accounted for only about 1%. [6].

Promotions dominated appointments to the EX group in all years except 1991 and 1992 when lateral transfers accounted for over half of all appointments. This anomalous shift resulted mainly from the conversion of the former Senior Management (SM) level into the EX group. Overall, the proportion of EX appointments through promotions increased significantly from 59.2% in 1991 to 85.3% in 1998, while lateral transfers declined from 33.8% to 6.7% respectively. Recruitment to the EX group from outside the Public Service also decreased over the period from 7.1% to 5.1%. The data thus show that, until 1993, mobility at level was a significant source for EX appointments, while afterward and during the Program Review years, promotions accounted for most EX appointments.

[6] "Other transfer" includes a downward transfer.

Table 2
Type of Appointments to and within the EX group
Indeterminate Employees

Year	Promotions		Lateral Trsf.		Recruitment		Other	
	#	%	#	%	#	%	#	%
1991	419	59.2%	239	33.8%	50	7.1%	0	0.0%
1992	332	40.9%	462	56.9%	18	2.2%	0	0.0%
1993	250	36.9%	578	60.9%	17	1.8%	4	0.4%
1994	187	66.3%	65	23.0%	18	6.4%	12	4.3%
1995	241	72.6%	71	21.4%	12	3.6%	8	2.4%
1996	292	82.3%	45	12.7%	12	3.4%	6	1.7%
1997	421	86.8%	34	7.0%	16	3.3%	14	2.9%

Separations

Over the past eight years, 2,384 executives left the Public Service, 1,633 through normal separation[7], and an additional 751 as a result of the two departure incentive programs[8] offered in connection with Program Review. Chart 5 shows that the total number of EX separations was highest during the Program Review period, increasing sharply from 230 in 1995 to 489 in 1996, falling back to 322 by 1998 (see Appendix 6).

Retirement generally accounts for the largest proportion (about 32.6%) of the total EX separations during the past eight years. Between 1996 and 1998, however, retirement decreased significantly as a result of the two incentive programs. Retirement will continue to play a major role in the departure of executives since almost half are currently over the age of 50.

Resignation is also a major factor shaping the demographic profile of the Executive Group. It represents the second most important reason for departure, accounting for 26.3% of all EX departures during the past eight years. During most of the Program Review years, however, separation through the EDI and ERI accounted for a higher proportion, ranging from 60.1% in 1996 to 68.4% in 1998 (see Chart 6 and Appendix 7).

Retirement and resignation fluctuate significantly among the EX levels. The higher the level, the higher the retirement and resignation rate. Thus, retirement and resignation rates for EX05's are significantly higher than for EX03's and EX04's, and are more than three times the rate of EX01's. This trend reflects both the age distribution of each group, as well as their years of service.

---

[7] The term "separations" refers to those employees who have left the Public Service. It includes devolution, privatization, retirement, resignation, abandonment of position, lay-off, release or death.

[8] Early Retirement Incentive (ERI) and Early Departure Incentive (EDI). Executive Employment Transition Program Resignations (EETP) are also included in these two programs.

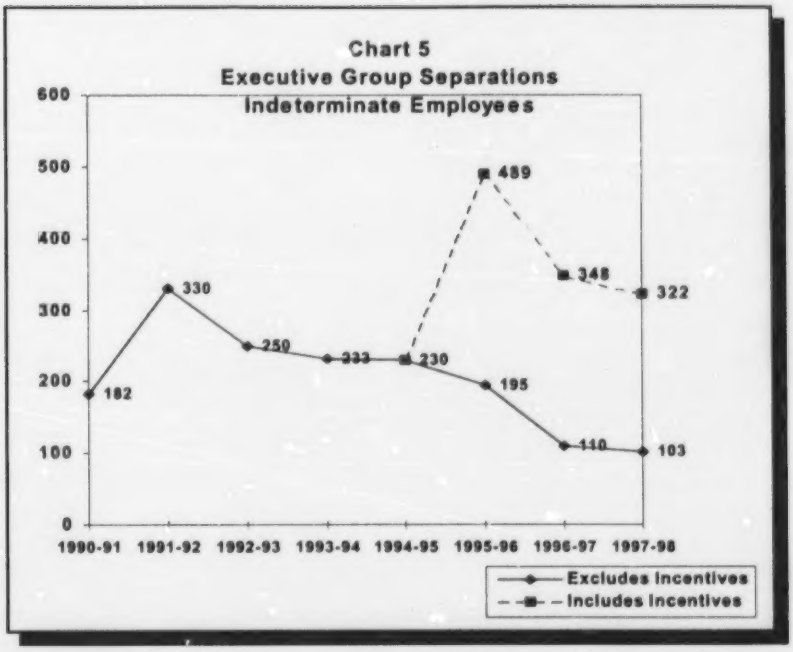


Chart 5
Executive Group Separations
Indeterminate Employees
600
500
400
300
200
100
0
182
330
250
233
230
489
348
322
195
110
103
1990-91
1991-92
1992-93
1993-94
1994-95
1995-96
1996-97
1997-98
Excludes Incentives
Includes Incentives

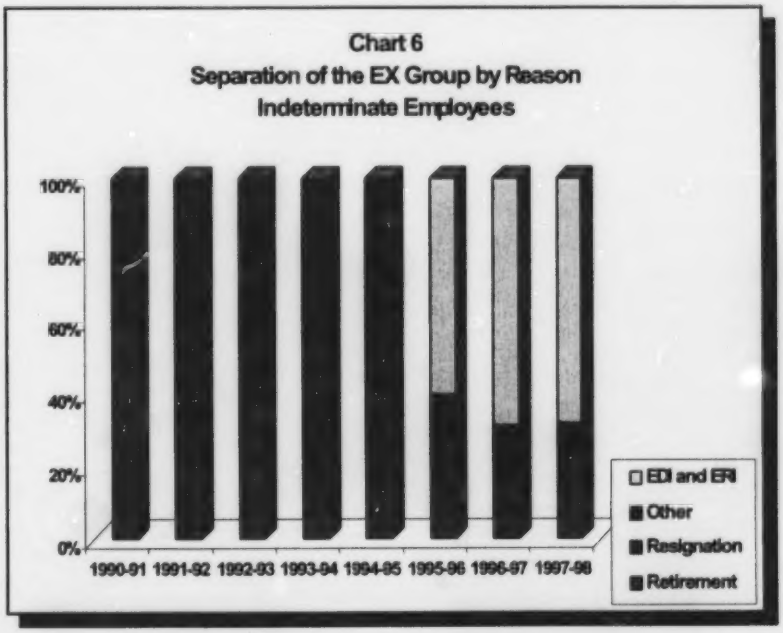


Chart 6
Separation of the EX Group by Reason
Indeterminate Employees
100%
80%
60%
40%
20%
0%
1990-91
1991-92
1992-93
1993-94
1994-95
1995-96
1996-97
1997-98
EDI and ERI
Other
Resignation
Retirement

Designated Groups in the Executive Group

Against a background of falling Public Service numbers and the delegation to departments and agencies of most human resource management responsibilities, progress continues to be made in improving the overall representation of employment equity groups[9] at all levels of employment, including the Executive Group.

During Program Review, departments and agencies generally were able to downsize the EX Group without adversely affecting workforce diversity. Indeed, the data indicate that the overall diversity of the EX group and the total Public Service workforce improved during Program Review, due mainly to the fact that individual departures were primarily white males without disabilities. Of the 751 executive employees who accepted buyouts[10] during the Program Review years, over three-quarters were white males without disabilities.

Table 3 shows that the total number and the representation of each of the four designated groups in the EX community improved between1991 and 1998, albeit only very marginally in two cases. Representation of women and Aboriginal peoples almost doubled while that for persons with disabilities and visible minorities increased only very slightly. Despite these improvements, designated group representation in the EX Group at the end of the period remained below that for the Public Service as a whole.

Table 3
Number and Percentage Representation of Designated Groups in the EX Group

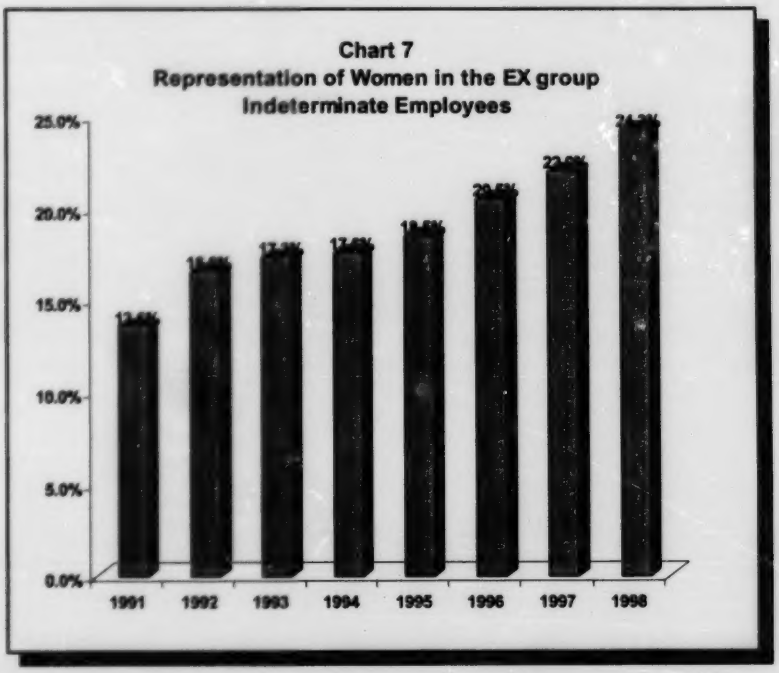
Designated Groups	EX Group				Total Public Service 1998	
	1991		1998			
	#	%	#	%	#	%
Women	371	13.6	709	24.3	76,375	47.8
Aboriginal Peoples	25	0.9	49	1.7	3,813	2.4
Persons with Disabilities	67	2.4	73	2.5	5,834	3.7
Visible Minorities	61	2.2	77	2.6	8,025	5.0

[9] Except for data on women, information on persons in the designated groups is obtained through a voluntary process of self-identification. The completeness and accuracy of employment equity data for the federal Public Service depend on the willingness and co-operation of employees to self-identify.

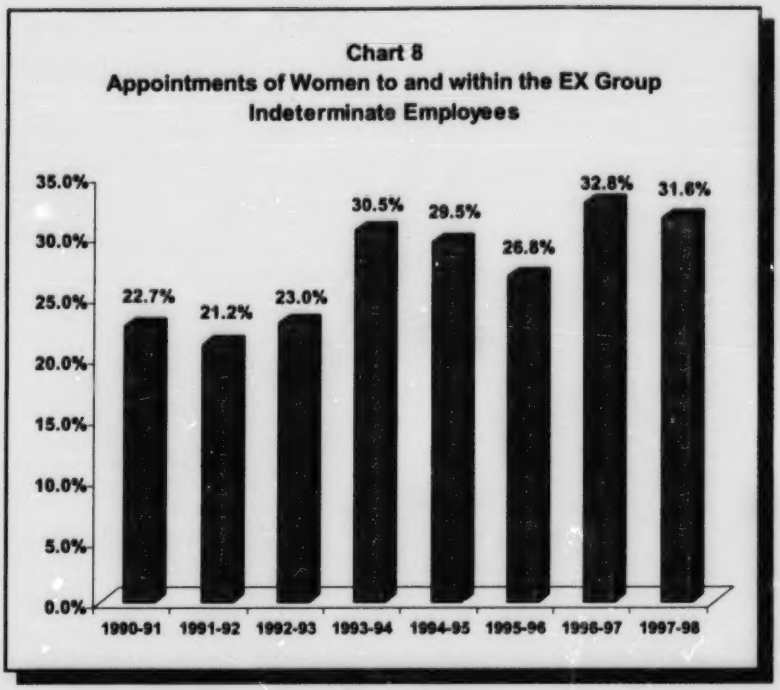
[10] Those who accepted one of two incentive programs: Early Retirement Incentive (ERI) and Early Departure Incentive (EDI).

Women

The pattern of low representation of women at senior levels is changing. Over the past eight years, there have been substantial increases in the number and representation of women in the Executive Group. As of March 31, 1998, 709 or 24.3% of incumbents of EX positions were women compared with 371 or 13.6% eight years earlier (see Table 3 and Chart 7). However, this progress was not consistent across all levels. Among those Executive women, over 80% were classified at the EX01 and EX02 levels while only 1.7% were at the EX05 level. This compares with 75% and 3.0% respectively for Executive men (see Appendix 4).



Between 1991 and 1998, the representation of women in the EX group as a whole increased significantly. This increase is largely due to a much steeper rate of decline in the Executive male appointments (43.7%) than in the Executive women appointments (11.8%). Women's relative share of appointments in the EX group increased from 22.7% in 1991 to 31.6% in 1998, and was higher than their representation in the group as a whole each year (Chart 8 and Appendix 2). During the same period, however, women's share of appointments varied significantly among EX levels, with almost 80% of appointments confined to EX01 and EX02 versus only 1.8% at EX05. This record compares to appointment rates of 71% and 4.6% respectively for male executives at the same levels (see Appendix 1).



For women as for men, promotions accounted for the large majority of EX appointments for the total period, and increased between 1991 and 1998 from 65.2% to 84.5% of all appointments. Lateral transfers decreased from 26.7% to 7.0% while external recruitment declined from 8.1% to 3.8%

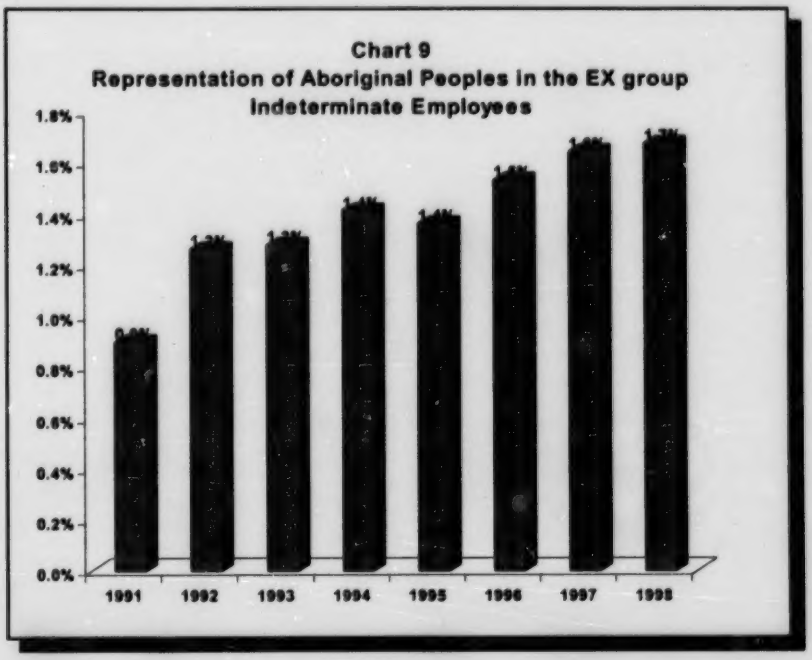
While downsizing was affecting both sexes in almost every area of the Public Service, the net retention for women in the Executive Group was positive and exceeded that of their male counterparts. During the three years of Program Review, more men took buyouts than women. The buyout rate for women in the EX group was 17.1% compared to 28.4% for men.

Women in the EX population also have a lower retirement eligibility profile than EX men. According to the study data, only 3.0% are currently eligible[11] to retire and 21.7% within five years, compared to 13.3% and 49.6% respectively for men in this group (see Appendix 5). The low retirement eligibility rate of women will have a significant impact on their representation in the EX group in the future since a much higher proportion of men than women will likely be leaving within five years.

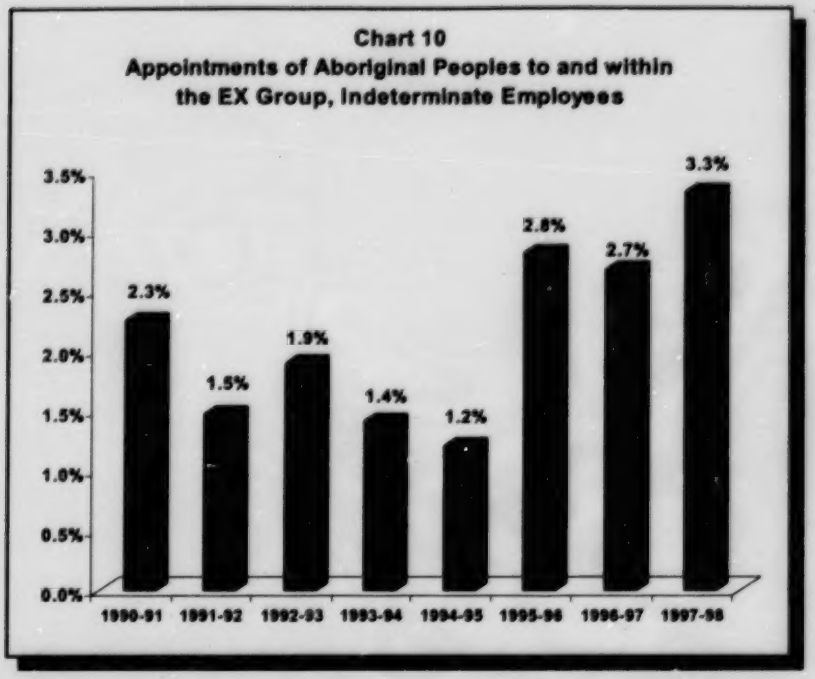
Aboriginal Peoples

[11] Eligibility is based on employees' date of birth and pensionable years of service.

The total number of Aboriginal peoples in the EX group almost doubled from 25 in 1991 to 49 in 1998 (see Appendix 3). Their representation increased from 0.9% to 1.7% (see Chart 9). Despite these trends, the presence of Aboriginal peoples in the EX group remained significantly lower than that for the total Public Service population (2.4%). Representation at the highest levels of the EX Group is particularly low. During the eight-year period, no Aboriginal executives attained the EX05 level and most (82% in 1997-98) were at EX01 and EX02 , compared to 70.9% for non-Aboriginal peoples (see Appendix 4).



Although Aboriginal peoples' share of appointments to and within the EX group fluctuated between 1991 and 1998, it has remained stable in the past three years and at a much higher level than their existing representation in the EX Group (see chart 10). In 1991, lateral movement accounted for over half of all appointments. By 1998, this figure had dropped to 26.7%. Promotions increasingly became the most prevalent appointment category for aboriginal executives, growing from 43.8% to 66.7%. The number of Aboriginal executives recruited from outside the Public Service is too small to suggest any trend; only five were recruited during the eight-year period.

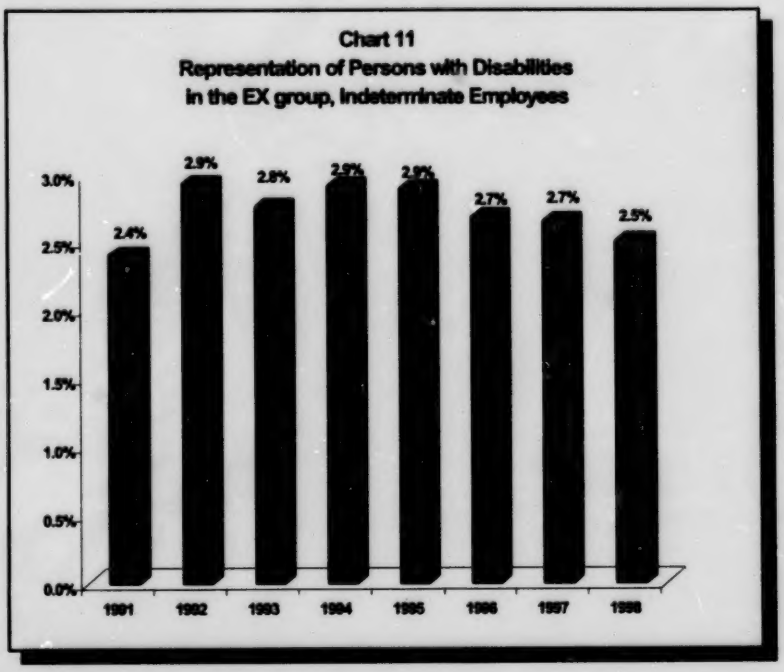


Between fiscal years 1991 and 1998, actual separation levels for Aboriginal peoples fluctuated considerably from year to year, varying from one to eight. Such small numbers, of course, indicate the need for caution in suggesting or analyzing trends, since a very few departures can significantly alter the picture. During the Program Review period, however, their buyout rate was higher than non-Aboriginal peoples, 24.5% compared to 25.7%.

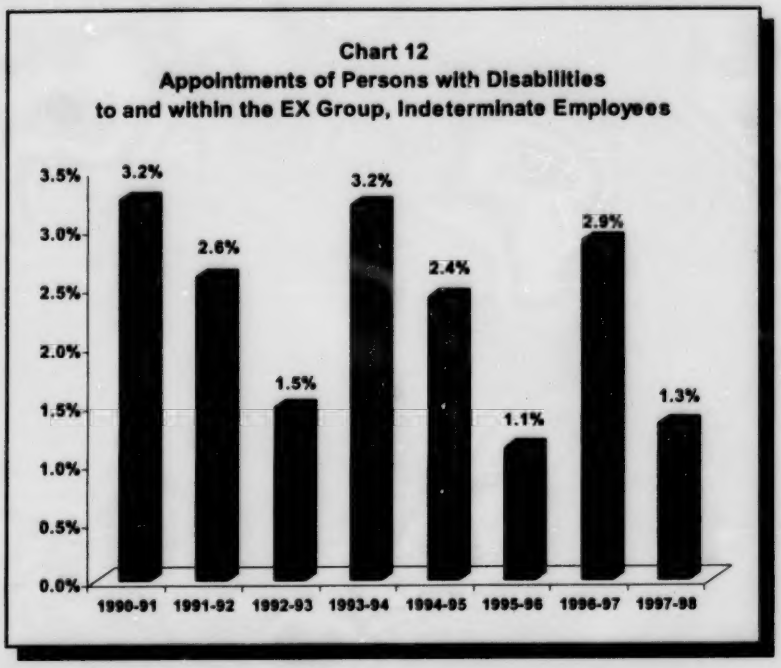
Similar to women, Aboriginal executives tend to have a low retirement eligibility profile. Currently, only 6.1% are eligible to retire and 22.4% in five years, compared to 10.9% and 43.2% for the non-Aboriginal EX population (see Appendix 5).

Persons with Disabilities

As of March 31, 1991, 123 executives identified themselves as having a disability. Eight years later, this number was only 73, a decrease of over 40%. Although the total number of persons with disabilities in the EX group increased during the first four years of the period, it dropped significantly in the last four (see Appendix 3). The trend in the representation of persons with disabilities at EX levels changed in a similar fashion, increasing from 2.4% to 2.9% between 1991 and 1994, and then decreasing to 2.5% in 1998, almost back to its 1990 level (see chart 11). Moreover, executives with disabilities are more concentrated at the EX01 and EX02 levels than other designed groups (see Appendix 4).



Contrary to the case of Aboriginal peoples, disabled persons' share of appointments to and within the EX group was frequently less than their overall EX representation; lowest at 1.1% in 1996 and highest at 3.2% in 1991 and in 1994 (see Chart 12). During the eight-year period, the separation rate for disabled executives remained disproportionately higher than for executives without disabilities,16.3% compared to 11.0% respectively in 1998. During Program Review, their buyout rate was significantly higher than that for non-disabled executives, 32.9% compared to 25.5%.

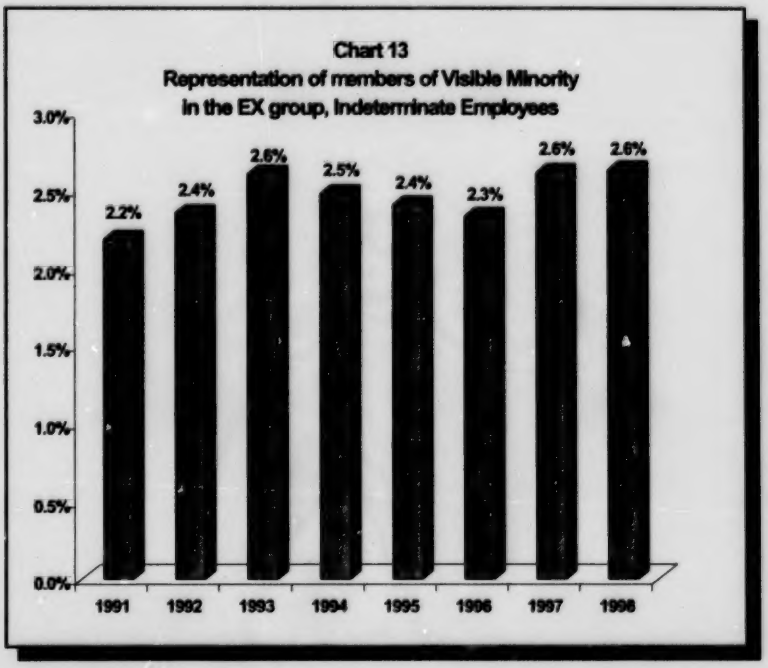


In 1991, lateral transfers accounted for over half (56.5%) of disabled executives' appointments. In 1998, this figure dropped to 16.7%. Promotions in the meantime increased from 43.5% to 83.3% of all appointments. During the eight-year period, no executives with a disability were recruited from outside the Public Service.

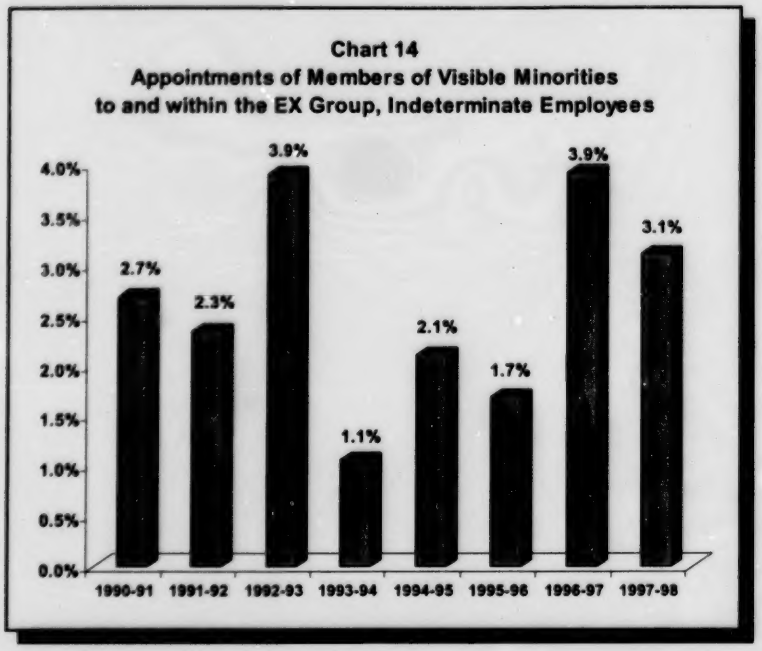
Within the next five years, executives with disabilities will have the highest retirement eligibility profile of all designated groups. However, their retirement eligibility remains lower than executives without disabilities. According to the data, 9.6% are currently eligible to retire and 38.4% within five years, compared to 10.8% and 42.9% respectively for executives without disabilities (See Appendix 5).

Members of Visible Minorities

Although members of visible minorities continue to be more highly represented in professional and administrative classifications, representation is improving slightly at the executive level: the figure for 1998 stood at 2.6% or 77 employees, an increase from 2.2% or 61 in 1991 (see Appendix 3 and Chart 13).



In 1998, only
3.1% of all appointments to and within the EX group belonged to visible minorities, compared with 2.7% in 1991 (see Chart 14). This group's share of appointments in the last two years has, however, been much higher than their overall representation in the EX Group. Similar to the other designated groups, most appointments (over 90%) occurred at the EX01 and EX02 levels. There were no visible minority members appointed to the EX05 level during the eight-year period (see Appendix 1 and 2).



Promotions of visible minority executives in the Public Service were the most common form of appointment throughout, increasing significantly between fiscal years 1991 and 1998 from 68.4% to 92.2%. During the same period, lateral movements decreased from 26.3% to zero. In 1998, recruitment of visible minority executives from outside the Public Service accounted for 7.1% of all EX appointments to and within the Public Service.

Between 1991 to 1998, the separation rate of visible minorities in the EX group was disproportionately high in most years compared to non-visible minorities. Moreover, during the Program Review period, visible minorities took advantage of the ERI and EDI buyout packages more frequently than non-visible minorities. Their buyout rate was lower than for non-visible minorities, 28.6% compared 25.6%.

Visible minorities in the EX group have a lower retirement eligibility profile than non-visible minorities. Currently, 10.4% are eligible to retire and 35.1% in five years, compared to 10.8% and 43.0% for non-visible minorities in the EX population (see Appendix 5).

Conclusion

This report has examined the size and composition of the EX group in the Federal Public Service over a period of eight years, from 1991 to 1998, including an analysis of appointments to and within the EX group and separations from this group. The report has also described the situation of executives who are members of a designated group.

The analysis shows that the last eight years have been a period of rapid change for the Executive Group with a significant decline both in its absolute numbers and in the incidence of EX appointments, coupled with an overall ageing of the EX population.

Available data indicate that, during the Program Review period, buyouts helped departments and agencies to downsize without negative effects for the representation of designated groups in the EX community. Some designated groups indeed improved their representation through the Program Review period. However, the increase in their representation was largely due to the significant decline in the non-designated component of the EX population. In effect, Program Review acted as a mechanism for creating improved representation in the Public Service.

Bibliography

Gorber, T., Li, D., Booker, D. *Succession Trends and Issues: A Dynamic Forecast of the Executive Community 1998-2007*". 1998.

Nehmé, M. and Gorber, T. *Executive Recruitment Profile: Equity Representation Among Major Employers in Canada*. August 1998.

Nehmé, M. *Demographic Profile of the Federal Public Service for the Fiscal Years 1994 - 1997*. June 1998.

The Daily, *1996 Census: Sources of income, earnings and total income, and family income. Statistics Canada*. May 12, 1998

Employment Statistics for the Federal Public Service, Treasury Board of Canada Secretariat, April 1, 1997 to March 31, 1998.

Employment Statistics for the Federal Public Service, Treasury Board of Canada Secretariat, April 1, 1994 to March 31, 1995.

Framework for Advancing Employment Equity in the Public Service of the 1990s. Official Languages and Employment Equity Branch, Treasury Board Secretariat, July 1993.

Appendix 1

Executive Appointments By Levels and EE Status (Numbers)

Indeterminate Employees, From 1990-91 to 1997-98

	Total	Men	Women	Aboriginal Peoples	Persons w. Disabilities	Visible Minorities
Numbers						
EX 01	1940	1363	577	51	59	77
EX 02	1277	951	326	27	22	37
EX 03	682	542	140	11	12	7
EX 04	304	236	68	2	6	3
EX 05	170	149	20	1	0	0
TOTAL	4373	3241	1131	92	99	124
Representation						
EX 01	44.4%	42.1%	51.0%	55.4%	59.6%	62.1%
EX 02	29.2%	29.3%	28.8%	29.3%	22.2%	29.8%
EX 03	15.6%	16.7%	12.4%	12.0%	12.1%	5.6%
EX 04	7.0%	7.3%	6.0%	2.2%	6.1%	2.4%
EX 05	3.9%	4.6%	1.8%	1.1%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Distribution						
EX 01	100.0%	70.3%	29.7%	2.6%	3.0%	4.0%
EX 02	100.0%	74.5%	25.5%	2.1%	1.7%	2.9%
EX 03	100.0%	79.5%	20.5%	1.6%	1.8%	1.0%
EX 04	100.0%	77.6%	22.4%	0.7%	2.0%	1.0%
EX 05	100.0%	87.6%	11.8%	0.6%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	74.1%	25.9%	2.1%	2.3%	2.8%

Appendix 2 - Page 1

Executive Appointments By Levels and EE Status (Numbers), Indeterminate Employees

Year	Total	Men	Women	Aboriginal	Persons w. Disabilities	Visible Minorities
1998						
EX 01	225	142	83	9	4	7
EX 02	116	89	27	3	2	6
EX 03	71	50	21	2	0	1
EX 04	21	14	7	0	0	0
EX 05	17	13	4	1	0	0
TOTAL	**450**	**308**	**142**	**15**	**6**	**14**
1997						
EX 01	226	145	81	7	8	10
EX 02	136	95	41	3	4	6
EX 03	70	45	25	2	1	2
EX 04	40	29	11	1	1	1
EX 05	13	12	1	0	0	0
Total	**485**	**326**	**159**	**13**	**14**	**19**
1996						
EX 01	120	80	40	6	2	3
EX 02	105	76	29	2	1	2
EX 03	77	62	15	1	0	1
EX 04	31	24	7	1	1	0
EX 05	22	17	4	0	0	0
TOTAL	**355**	**259**	**95**	**10**	**4**	**6**
1995						
EX 01	123	80	43	2	4	2
EX 02	114	78	36	2	2	4
EX 03	62	48	14	0	2	1
EX 04	16	11	5	0	0	0
EX 05	17	17	0	0	0	0
TOTAL	**332**	**234**	**98**	**4**	**8**	**7**
1994						
EX 01	106	63	43	1	6	2
EX 02	84	58	26	1	2	1
EX 03	45	37	8	2	0	0
EX 04	26	21	5	0	1	0
EX 05	21	17	4	0	0	0
TOTAL	**282**	**196**	**86**	**4**	**9**	**3**
1993						
EX 01	531	398	133	14	11	29
EX 02	224	171	53	3	1	7
EX 03	119	99	20	1	1	1
EX 04	44	36	8	0	1	0
EX 05	31	27	4	0	0	0
TOTAL	**949**	**731**	**218**	**18**	**14**	**37**
1992						
EX 01	327	252	75	4	12	11
EX 02	260	194	66	6	5	6
EX 03	130	112	18	2	2	1
EX 04	66	55	11	0	2	1
EX 05	29	27	2	0	0	0
TOTAL	**812**	**640**	**172**	**12**	**21**	**19**
1991						
EX 01	282	203	79	8	12	13
EX 02	238	190	48	7	5	5
EX 03	108	89	19	1	6	0
EX 04	60	46	14	0	0	1
EX 05	20	19	1	0	0	0
TOTAL	**708**	**547**	**161**	**16**	**23**	**19**

Executive Appointments By Levels and E E Status (Percentage Representation), Indeterminate Employees

Year	Total	Men	Women	Aboriginal	Persons w. Disabilities	Visible Minorities
1998						
EX 01	100.0%	63.1%	36.9%	4.0%	1.8%	3.1%
EX 02	100.0%	76.7%	23.3%	2.6%	1.7%	5.2%
EX 03	100.0%	70.4%	29.6%	2.8%	0.0%	1.4%
EX 04	100.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
EX 05	100.0%	76.5%	23.5%	5.9%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**68.4%**	**31.6%**	**3.3%**	**1.3%**	**3.1%**
1997						
EX 01	100.0%	64.2%	35.8%	3.1%	3.5%	4.4%
EX 02	100.0%	69.9%	30.1%	2.2%	2.9%	4.4%
EX 03	100.0%	64.3%	35.7%	2.9%	1.4%	2.9%
EX 04	100.0%	72.5%	27.5%	2.5%	2.5%	2.5%
EX 05	100.0%	92.3%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	**100.0%**	**67.2%**	**32.8%**	**2.7%**	**2.9%**	**3.9%**
1996						
EX 01	100.0%	66.7%	33.3%	5.0%	1.7%	2.5%
EX 02	100.0%	72.4%	27.6%	1.9%	1.0%	1.9%
EX 03	100.0%	80.5%	19.5%	1.3%	0.0%	1.3%
EX 04	100.0%	77.4%	22.6%	3.2%	3.2%	0.0%
EX 05	100.0%	77.3%	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**73.0%**	**26.8%**	**2.8%**	**1.1%**	**1.7%**
1995						
EX 01	100.0%	65.0%	35.0%	1.6%	3.3%	1.6%
EX 02	100.0%	68.4%	31.6%	1.8%	1.8%	3.5%
EX 03	100.0%	77.4%	22.6%	0.0%	3.2%	1.6%
EX 04	100.0%	68.8%	31.3%	0.0%	0.0%	0.0%
EX 05	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**70.5%**	**29.5%**	**1.2%**	**2.4%**	**2.1%**
1994						
EX 01	100.0%	59.4%	40.6%	0.9%	5.7%	1.9%
EX 02	100.0%	69.0%	31.0%	1.2%	2.4%	1.2%
EX 03	100.0%	82.2%	17.8%	4.4%	0.0%	0.0%
EX 04	100.0%	80.8%	19.2%	0.0%	3.8%	0.0%
EX 05	100.0%	81.0%	19.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**69.5%**	**30.5%**	**1.4%**	**3.2%**	**1.1%**
1993						
EX 01	100.0%	75.0%	25.0%	2.6%	2.1%	5.5%
EX 02	100.0%	76.3%	23.7%	1.3%	0.4%	3.1%
EX 03	100.0%	83.2%	16.8%	0.8%	0.8%	0.8%
EX 04	100.0%	81.8%	18.2%	0.0%	2.3%	0.0%
EX 05	100.0%	87.1%	12.9%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**77.0%**	**23.0%**	**1.9%**	**1.5%**	**3.9%**
1992						
EX 01	100.0%	77.1%	22.9%	1.2%	3.7%	3.4%
EX 02	100.0%	74.6%	25.4%	2.3%	1.9%	2.3%
EX 03	100.0%	86.2%	13.8%	1.5%	1.5%	0.8%
EX 04	100.0%	83.3%	16.7%	0.0%	3.0%	1.5%
EX 05	100.0%	93.1%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**78.8%**	**21.2%**	**1.5%**	**2.6%**	**2.3%**
1991						
EX 01	100.0%	72.0%	28.0%	2.8%	4.3%	4.6%
EX 02	100.0%	79.8%	20.2%	2.9%	2.1%	2.1%
EX 03	100.0%	82.4%	17.6%	0.9%	5.6%	0.0%
EX 04	100.0%	76.7%	23.3%	0.0%	0.0%	1.7%
EX 05	100.0%	95.0%	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**77.3%**	**22.7%**	**2.3%**	**3.2%**	**2.7%**

Appendix 4 - Page 1

Executive Population By Levels and EE Status (Numbers), Indeterminate Population

Year	Total	Men	Women	Aboriginal Peoples	Persons w. Disabilities	Visible Minorities
1998						
EX 01	1528	1118	410	31	50	48
EX 02	716	553	163	9	17	20
EX 03	450	363	87	6	3	5
EX 04	148	111	37	3	3	3
EX 05	79	67	12	0	0	1
TOTAL	**2921**	**2212**	**709**	**49**	**73**	**77**
1997						
EX 01	1604	1223	381	29	56	51
EX 02	720	560	160	10	16	18
EX 03	425	355	70	7	3	5
EX 04	157	120	37	3	4	3
EX 05	74	66	8	0	0	1
TOTAL	**2980**	**2324**	**656**	**49**	**79**	**78**
1996						
EX 01	1725	1343	382	31	59	52
EX 02	747	592	155	10	16	14
EX 03	426	363	63	5	6	4
EX 04	156	122	34	2	3	3
EX 05	78	70	8			
TOTAL	**3132**	**2490**	**642**	**48**	**84**	**73**
1995						
EX 01	1980	1578	402	31	71	57
EX 02	835	685	150	10	19	21
EX 03	452	394	58	6	9	3
EX 04	180	145	35	1	3	4
EX 05	82	75	7			
TOTAL	**3529**	**2877**	**652**	**48**	**102**	**85**
1994						
EX 01	2182	1755	427	40	79	63
EX 02	837	699	138	7	19	22
EX 03	445	394	51	5	8	4
EX 04	201	165	36	1	3	3
EX 05	85	77	8	0	0	1
TOTAL	**3750**	**3090**	**660**	**53**	**109**	**93**
1993						
EX 01	2376	1918	458	40	80	74
EX 02	886	737	149	7	20	22
EX 03	486	432	54	4	9	6
EX 04	228	192	36	1	3	3
EX 05	89	82	7	0	0	1
TOTAL	**4065**	**3361**	**704**	**52**	**112**	**106**
1992						
EX 01	2553	2069	484	40	90	71
EX 02	875	743	132	9	20	19
EX 03	466	425	41	3	10	5
EX 04	231	196	35	1	3	3
EX 05	80	76	4	0	0	1
TOTAL	**4205**	**3509**	**696**	**53**	**123**	**99**
1991						
EX 01	1091	896	195	15	34	33
EX 02	891	781	110	8	19	19
EX 03	489	449	40	1	11	5
EX 04	234	202	32	1	2	3
EX 05	84	82	2	0	1	1
TOTAL	**2789**	**2410**	**379**	**25**	**87**	**61**

Executive Population By Levels and EE Status (Percentage Representation), Indeterminate Population

	Total	Men	Women	Aboriginal Peoples	Persons w. Disabilities	Visible Minorities
1998						
EX 01	100.0%	73.2%	26.8%	2.0%	3.3%	3.1%
EX 02	100.0%	77.2%	22.8%	1.3%	2.4%	2.8%
EX 03	100.0%	80.7%	19.3%	1.3%	0.7%	1.1%
EX 04	100.0%	75.0%	25.0%	2.0%	2.0%	2.0%
EX 05	100.0%	84.8%	15.2%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	**100.0%**	**75.7%**	**24.3%**	**1.7%**	**2.5%**	**2.6%**
1997						
EX 01	100.0%	76.2%	23.8%	1.8%	3.5%	3.2%
EX 02	100.0%	77.8%	22.2%	1.4%	2.2%	2.5%
EX 03	100.0%	83.5%	16.5%	1.6%	0.7%	1.2%
EX 04	100.0%	76.4%	23.6%	1.9%	2.5%	1.9%
EX 05	100.0%	89.2%	10.8%	0.0%	0.0%	1.4%
TOTAL	**100.0%**	**78.0%**	**22.0%**	**1.6%**	**2.7%**	**2.6%**
1996						
EX 01	100.0%	77.9%	22.1%	1.8%	3.4%	3.0%
EX 02	100.0%	79.3%	20.7%	1.3%	2.1%	1.9%
EX 03	100.0%	85.2%	14.8%	1.2%	1.4%	0.9%
EX 04	100.0%	78.2%	21.8%	1.3%	1.9%	1.9%
EX 05	100.0%	89.7%	10.3%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**79.5%**	**20.5%**	**1.5%**	**2.7%**	**2.3%**
1995						
EX 01	100.0%	79.7%	20.3%	1.6%	3.6%	2.9%
EX 02	100.0%	82.0%	18.0%	1.2%	2.3%	2.5%
EX 03	100.0%	87.2%	12.8%	1.3%	2.0%	0.7%
EX 04	100.0%	80.6%	19.4%	0.6%	1.7%	2.2%
EX 05	100.0%	91.5%	8.5%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**81.5%**	**18.5%**	**1.4%**	**2.9%**	**2.4%**
1994						
EX 01	100.0%	80.4%	19.6%	1.8%	3.6%	2.9%
EX 02	100.0%	83.5%	16.5%	0.8%	2.3%	2.6%
EX 03	100.0%	88.5%	11.5%	1.1%	1.8%	0.9%
EX 04	100.0%	82.1%	17.9%	0.5%	1.5%	1.5%
EX 05	100.0%	90.6%	9.4%	0.0%	0.0%	1.2%
TOTAL	**100.0%**	**82.4%**	**17.6%**	**1.4%**	**2.9%**	**2.5%**
1993						
EX 01	100.0%	80.7%	19.3%	1.7%	3.4%	3.1%
EX 02	100.0%	83.2%	16.8%	0.8%	2.3%	2.5%
EX 03	100.0%	88.9%	11.1%	0.8%	1.9%	1.2%
EX 04	100.0%	84.2%	15.8%	0.4%	1.3%	1.3%
EX 05	100.0%	92.1%	7.9%	0.0%	0.0%	1.1%
TOTAL	**100.0%**	**82.7%**	**17.3%**	**1.3%**	**2.8%**	**2.6%**
1992						
EX 01	100.0%	81.0%	19.0%	1.6%	3.5%	2.8%
EX 02	100.0%	84.9%	15.1%	1.0%	2.3%	2.2%
EX 03	100.0%	91.2%	8.8%	0.6%	2.1%	1.1%
EX 04	100.0%	84.8%	15.2%	0.4%	1.3%	1.3%
EX 05	100.0%	95.0%	5.0%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	**100.0%**	**83.4%**	**16.6%**	**1.3%**	**2.9%**	**2.4%**
1991						
EX 01	100.0%	82.1%	17.9%	1.4%	3.1%	3.0%
EX 02	100.0%	87.7%	12.3%	0.9%	2.1%	2.1%
EX 03	100.0%	91.8%	8.2%	0.2%	2.2%	1.0%
EX 04	100.0%	86.3%	13.7%	0.4%	0.9%	1.3%
EX 05	100.0%	97.6%	2.4%	0.0%	1.2%	1.2%
TOTAL	**100.0%**	**86.4%**	**13.6%**	**0.9%**	**2.4%**	**2.2%**

Appendix 4 - Page 3

Executive Population By Levels and EE Status (Percentage Distribution), Indeterminate Population

	Total	Men	Women	Aboriginal Peoples	Persons w. Disabilities	Visible Minorities
1998						
EX 01	52.3%	50.5%	57.8%	63.3%	68.5%	62.3%
EX 02	24.5%	25.0%	23.0%	18.4%	23.3%	26.0%
EX 03	15.4%	16.4%	12.3%	12.2%	4.1%	6.5%
EX 04	5.1%	5.0%	5.2%	6.1%	4.1%	3.9%
EX 05	2.7%	3.0%	1.7%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1997						
EX 01	53.8%	52.6%	58.1%	59.2%	70.9%	65.4%
EX 02	24.2%	24.1%	24.4%	20.4%	20.3%	23.1%
EX 03	14.3%	15.3%	10.7%	14.3%	3.8%	6.4%
EX 04	5.3%	5.2%	5.6%	6.1%	5.1%	3.8%
EX 05	2.5%	2.8%	1.2%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1996						
EX 01	55.1%	53.9%	59.5%	64.6%	70.2%	71.2%
EX 02	23.9%	23.8%	24.1%	20.8%	19.0%	19.2%
EX 03	13.6%	14.6%	9.8%	10.4%	7.1%	5.5%
EX 04	5.0%	4.9%	5.3%	4.2%	3.6%	4.1%
EX 05	2.5%	2.8%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1995						
EX 01	56.1%	54.8%	61.7%	64.6%	69.6%	67.1%
EX 02	23.7%	23.8%	23.0%	20.8%	18.6%	24.7%
EX 03	12.8%	13.7%	8.9%	12.5%	8.8%	3.5%
EX 04	5.1%	5.0%	5.4%	2.1%	2.9%	4.7%
EX 05	2.3%	2.6%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1994						
EX 01	58.2%	56.8%	64.7%	75.5%	72.5%	67.7%
EX 02	22.3%	22.6%	20.9%	13.2%	17.4%	23.7%
EX 03	11.9%	12.8%	7.7%	9.4%	7.3%	4.3%
EX 04	5.4%	5.3%	5.5%	1.9%	2.8%	3.2%
EX 05	2.3%	2.5%	1.2%	0.0%	0.0%	1.1%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1993						
EX 01	58.5%	57.1%	65.1%	76.9%	71.4%	69.8%
EX 02	21.8%	21.9%	21.2%	13.5%	17.9%	20.8%
EX 03	12.0%	12.9%	7.7%	7.7%	8.0%	5.7%
EX 04	5.6%	5.7%	5.1%	1.9%	2.7%	2.8%
EX 05	2.2%	2.4%	1.0%	0.0%	0.0%	0.9%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1992						
EX 01	60.7%	59.0%	69.5%	75.5%	73.2%	71.7%
EX 02	20.8%	21.2%	19.0%	17.0%	16.3%	19.2%
EX 03	11.1%	12.1%	5.9%	5.7%	8.1%	5.1%
EX 04	5.5%	5.6%	5.0%	1.9%	2.4%	3.0%
EX 05	1.9%	2.2%	0.6%	0.0%	0.0%	1.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1991						
EX 01	39.1%	37.2%	51.5%	60.0%	50.7%	54.1%
EX 02	31.9%	32.4%	29.0%	32.0%	28.4%	31.1%
EX 03	17.5%	18.6%	10.6%	4.0%	16.4%	8.2%
EX 04	8.4%	8.4%	8.4%	4.0%	3.0%	4.9%
EX 05	3.0%	3.4%	0.5%	0.0%	1.5%	1.6%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**

Appendix 5

Eligibility Profile of the EX group by Designated and Non-Designated Groups

Indeterminate Population As of March 31, 1998

selection	Total	Men	Women	Aboriginal Peoples	Persons w. Disabilities	Visible Minorities	Non-Aboriginal Peoples	Non-Disabled Persons	Non-Visible Minorities
Now	316	295	21	3	7	8	313	309	308
Within 5 years	1251	1097	154	11	28	27	1240	1223	1224
Total	2921	2212	709	49	73	77	2872	2848	2844
Distribution									
Now	10.8%	13.3%	3.0%	6.1%	9.6%	10.4%	10.9%	10.8%	10.8%
Within 5 years	42.8%	49.6%	21.7%	22.4%	38.4%	35.1%	43.2%	42.9%	43.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Appendix 6

EX Separations by year and Desginated Group Members

Indeterminate Employees

Year	Total	Men	Women	Aboriginal Peoples	Persons w. Disabilities	Visible Minorities
1991	182	165	17	4	7	3
1992	330	307	23	0	5	5
1993	250	226	24	4	8	4
1994	233	198	35	1	6	7
1995	230	201	29	5	6	8
1996	495	442	53	5	17	15
1997	348	291	57	5	10	6
1998	322	297	25	8	10	13
Separation Rate						
1991	6.5%	6.8%	4.5%	16.0%	10.4%	4.9%
1992	7.8%	8.7%	3.3%	0.0%	4.1%	5.1%
1993	6.2%	6.7%	3.4%	7.7%	7.1%	3.8%
1994	6.2%	6.4%	5.3%	1.9%	5.5%	7.5%
1995	6.5%	7.0%	4.4%	10.4%	5.9%	9.4%
1996	15.8%	17.8%	8.3%	10.4%	20.2%	20.5%
1997	11.7%	12.5%	8.7%	10.2%	12.7%	7.7%
1998	11.0%	13.4%	3.5%	16.3%	13.7%	16.9%

Appendix 7
EX Separation by Type and Year
Indeterminate Employees

Year	Retirement	Resignation	Other	EDI and ERI	Total
1990-91	105	73	4	0	182
1991-92	103	134	93	0	330
1992-93	94	82	74	0	250
1993-94	125	102	6	0	233
1994-95	94	124	12	0	230
1995-96	131	59	5	294	489
1996-97	52	31	27	238	348
1997-98	72	21	10	219	322
Total	776	626	231	751	2384

1. Includes 1,956 Senior Management (SM) positions that were transferred to the EX group. Excluding the SM group, the total number of the EX group was 2,789. The analysis in the rest of this report for the 1991 year is based on the total EX group excluding the SM group.

Étude démographique de la collectivité des cadres de la direction 1991 - 1998

Préparé par : Micheline Nehmé
Timna Gorber
Direction de la recherche
Février 1999

TABLE DES MATIÈRES

Faits saillants ..... -3-

Introduction ..... -4-

Portée du rapport ..... -4-

Un effectif de taille réduite ..... -5-

Le vieillissement ..... -6-

Les nominations externes et internes au Groupe de la direction ..... -8-

Les départs ..... -10-

Les groupes désignés au sein du Groupe de la direction ..... -12-

- Les femmes ..... -13-
- Les Autochtones ..... -15-
- Les personnes handicapées ..... -17-
- Les membres des minorités visibles ..... -19-

Conclusion ..... -21-

Bibliographie ..... -22-

Appendices ..... -23-

Faits saillants

- Au cours des huit dernières années, la taille de l'effectif des cadres de direction de la fonction publique, nommés pour une période indéterminée, est passée de 4 745, au 31 mars 1991, à 2 921, au 31 mars 1998, soit une diminution de 38,4 %.

- Au 31 mars 1998, le Groupe de la direction représentait 1,8 % de l'ensemble de la fonction publique, ce pourcentage était de 2,4 il y a huit ans.

- Les membres du Groupe de la direction ont en moyenne sept ans de plus que le personnel non cadre de la fonction publique. Au 31 mars 1998, 95,2 % des EX avaient plus de quarante ans, alors que le pourcentage était de 63,5 chez le personnel non cadre.

- Entre 1991 et 1998, les promotions représentaient 60,1 % des nominations, suivies par les mutations latérales (34,9 %), puis par le recrutement externe (3,8 %).

- Entre 1991 et 1998, 2 384 cadres de la direction ont quitté la fonction publique;
- 1 633 ont suivi la procédure habituelle et 751 ont profité de deux programmes d'encouragement à la retraite mis sur pied dans le cadre de l'Examen des programmes.

- Plus des trois-quarts des 751 cadres qui ont profité de ces programmes étaient des hommes de race blanche, sans handicap.

- Le taux de représentation des groupes désignés au sein du Groupe de la direction a augmenté entre 1991 et 1998 de :
  - # 13,6 % à 24,3 % dans le cas des femmes;
  - # 0.9 % à 1,7 % dans les cas des Autochtones;
  - # 2,4 % à 2,9 % dans le cas des personnes handicapées;
  - # 2,2 % à 2,6 % dans le cas des membres des minorités visibles.

- Le pourcentage de nominations de membres des groupes désignés au Groupe de la direction a changé entre 1991 et 1998 :
  - # il a augmenté de 22,7 % à 31,6 % dans le cas des femmes;
  - # il a augmenté de 2,3 % à 3,3 % dans le cas des Autochtones;
  - # il a diminué de 3,2 % à 1,3 % dans le cas des personnes handicapées;
  - # il a augmenté de 2,7 % à 3,1 % dans le cas des minorités visibles.

- Chacun des quatre groupes désignés présente un taux d'admissibilité à la retraite inférieur à celui des groupes non désignés.

- Le taux de départ des personnes handicapées et des membres des minorités visibles est trop élevé par rapport à celui des groupes non désignés.

Introduction

Le présent rapport donne un aperçu de la taille et de la composition du Groupe de la direction de 1991 à 1998. Il décrit également les progrès réalisés au chapitre de la représentation des quatre groupes désignés au sein du Groupe de la direction, durant cette période. Toutes les données qu'il contient proviennent de la Direction de la gestion de l'information et de la revue de la Commission de la fonction publique et n'incluent que les employés nommés pour une période indéterminée[1], en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Les données s'appliquent à l'effectif de la fonction publique tel qu'il était au 31 mars de chacune des années visées.

Le rapport fait suite à deux études effectuées antérieurement par la Direction de la recherche : *Profil démographique de la fonction publique fédérale pour les exercices de 1994 à 1997* (Nehmé, 1998) et procède à la macro-analyse des tendances démographiques ainsi que des défis liés à la gestion des ressources humaines qui influeront sur la fonction publique au cours de la prochaine décennie. La seconde étude *Technical Paper: Forecasting Departures in the Executive Community 1998-2007* (Booker, Gorber et Li, 1998) décrit les méthodes et processus requis pour mettre au point des modèles statistiques axés sur les ressources humaines pour la collectivité des EX. Le rapport vient également compléter une étude déjà publiée *Executive Recruitment Profile: Equity Representation Among Major Employers in Canada* (Nehmé et Gorber, 1998)[2] qui examinait la situation du secteur assujetti à la réglementation fédérale et celle des dix industries les plus importantes au Canada pour déterminer si celles-ci pouvaient devenir une source de recrutement de cadres supérieurs appartenant aux groupes visés par l'équité en emploi.

Portée du rapport

Le rapport a été conçu pour fournir aux chercheurs, aux cadres supérieurs, aux employés intéressés et au public un bref aperçu de la situation du Groupe de la direction au sein de la fonction publique, entre les années financières 1991 et 1998. Il faut commencer par comprendre les tendances qui y sont relevées pour planifier à moyen et à long terme les ressources humaines.

---

[1] La grande majorité des personnes qui forment le Groupe de la direction sont nommées pour une période indéterminée. Aux fins de comparaison, notre analyse porte donc uniquement sur les personnes nommées pour une période indéterminée. En incluant toutes les catégories d'employés (employés nommés pour une période déterminée et employés occasionnels p. ex.), l'effectif de la fonction publique comptait, en 1998, 194 728 employés, dont 159 732 nommés pour une période indéterminée.

[2] Il est possible de consulter le rapport à l'adresse http://www.psc-cfp.gc.ca/prcb/rd/demo/dem_prof/dem_proe.htm

Un effectif de taille réduite

La nature du travail effectué par les fonctionnaires et la composition de l'effectif du gouvernement fédéral ont changé rapidement depuis 1990 (Nehmé, 1998, p. 5). La diminution la plus importante s'est produite pendant l'Examen des programmes[3] qui a amené des coupures à tous les niveaux du gouvernement, y compris celui de la direction. Au 31 mars 1998, la taille de la fonction publique était de loin la moins importante de la décennie. Le tableau 1 montre qu'entre les exercices[4] 1991 et 1998, le nombre de fonctionnaires nommés pour une période indéterminée a été réduit d'environ 20 % (39 345 employés). Durant la même période, le nombre de cadres a connu une diminution encore plus marquée, soit d'environ 38 % (1 823 employés).

TABLEAU 1
Changements dans la taille du Groupe de la direction et de l'effectif de la fonction publique
Employés nommés pour une période indéterminée

Catégorie professionnelle	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1991-1998
EX	4 745[1]	4 209	4 071	3 750	3 529	3 132	2 980	2 921	-1 824
En pourcentage		-11,3 %	-3,3 %	-7,9 %	-5,9 %	-11,2 %	-4,9 %	-2,0 %	-38,4 %
Effectif de la FP	199 077	198 684	201 698	200 613	196 524	180 983	164 944	159 732	-39 345
En pourcentage		-0,2 %	1,5 %	-0,5 %	-2,0 %	-7,9 %	-8,9 %	-3,2 %	-19,8 %

Jusqu'au 31 mars 1996, le taux de décroissance du Groupe de la direction était beaucoup plus élevé que celui de l'ensemble de la fonction publique. Cette tendance a été renversée au cours des deux dernières années. Ce renversement est en partie attribuable au fait que les réductions ont commencé plus tôt au sein du Groupe de la direction que dans l'ensemble de la fonction publique et que les objectifs, à cet égard, ont donc été atteints plus tôt (SCT,1998, p. 55).

C'est dans les ministères «les plus touchés»[5] que la plus grande partie des réductions ont

---

[3] Aux fins du présent rapport, la période d'Examen des programmes va du 1er avril 1995 au 31 mars 1998. Annoncé dans le budget de 1994, il s'agissait d'un examen approfondi des programmes et services gouvernementaux. Le gouvernement a introduit, en 1995, deux programmes d'incitation au départ – le Programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA) et la Prime de départ anticipé (PDA), afin d'aider les ministères et organismes à gérer l'exercice de réduction de leur effectif (SCT 1998).

[4] L'exercise débute le 1er avril et se termine le 31 mars.

[5] Dix-sept ministères et organismes avaient été désignés «les plus touchés». Ce sont : Agriculture et Agroalimentaire, Patrimoine canadien, l'Office des transports du Canada, Citoyenneté et Immigration, Finances Canada, Environnement Canada, Pêches et Océans Canada, l'Office du transport du grain, Développement des

eu lieu, tant dans l'ensemble de l'effectif qu'au sein du Groupe de la direction. La diminution du taux de recrutement témoigne également de la diversification des modes de prestation des services (DMPS), tel le transfert à Nav Canada du Système de navigation aérienne de Transports Canada et la cession ou la privatisation de différents aéroports (SCT, 1998, p.57). Avant l'Examen des programmes, la diminution du taux de recrutement était largement attribuable, dans le cas du ministère de la Défense nationale, par exemple, au gel de la dotation en personnel, aux réductions de personnel ou à la fermeture de bases, et, dans l'ensemble de la fonction publique, à la réduction des budgets de fonctionnement (SCT, 1995, p. 3).

Le vieillissement

La répartition des âges a changé dans le Groupe de la direction entre 1991 et 1998, tout comme dans l'ensemble de la fonction publique. Ces tendances font naître des préoccupations importantes chez les planificateurs des ressources humaines, plus particulièrement en ce qui concerne le Groupe de la direction où l'agencement de deux facteurs : le vieillissement de la population et l'incidence des programmes d'incitation à la retraite anticipée ont entraîné la perte d'une partie de la mémoire et des compétences organisationnelles.

Les diagrammes 1 et 2 montrent une tendance au vieillissement similaire chez le personnel cadre et non cadre, bien que ce dernier groupe soit plus jeune dans l'ensemble. Au 31 mars 1998, 95,2 % des EX avaient plus de 40 ans, comparativement à 63,5 % des membres des autres groupes.

En 1998, les cadres de la direction étaient concentrés dans trois groupes d'âge : les 46 à 50 ans (37,1 %); les 51 à 55 ans (30,6 %) et les 41 à 45 ans (15,1 %). Ces pourcentages étaient généralement moins élevés, il y a huit ans, et les groupes d'âge répartis beaucoup plus équitablement, soit respectivement 29,7 %, 21,2 % et 26,2 % (voir le diagramme 1).

Comme l'indique le diagramme 2, au 31 mars 1998, 64,2 % du personnel non cadre se trouve dans trois groupes d'âge : les 41 à 45 ans (23 %), les 46 à 50 ans (22,4 %) et les 36 à 40 ans (18,9 %). Huit ans plus tôt, les pourcentages étaient, dans l'ordre, les suivants : 18,9 %, 12,6 % et 20,4 % (voir le diagramme 2). Durant cette période, le pourcentage des 25-30 ans appartenant à un groupe autre que celui de la direction a diminué de 11,3 % à 5,3 %, tandis que la cohorte des 51 à 55 ans a augmenté de 9,3 % à 11,7 %. Ce vieillissement de l'ensemble de l'effectif correspond de plusieurs façons à des tendances générales de l'ensemble de la main-d'oeuvre (Le quotidien, 1996).

---

ressources humaines Canada, Industrie Canada, Défense nationale Canada, Ressources naturelles Canada, la Commission de la fonction publique, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, Transports Canada, le Bureau de la sécurité des transports et le Conseil du Trésor du Canada .

Diagramme 1
Répartition des EX par groupes d'âges
Employés nommés pour une période indéterminée

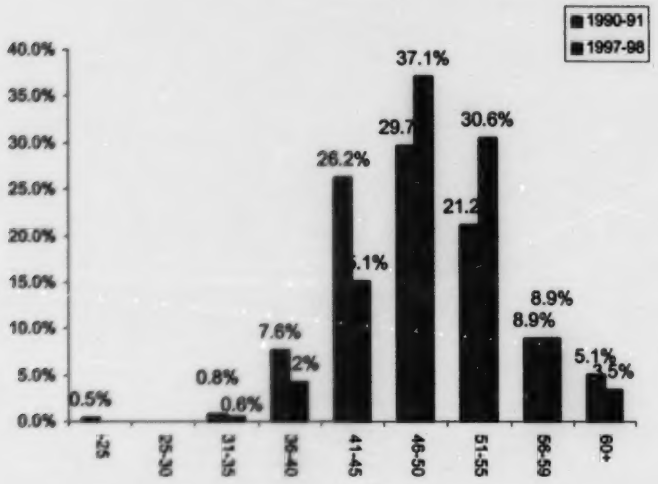
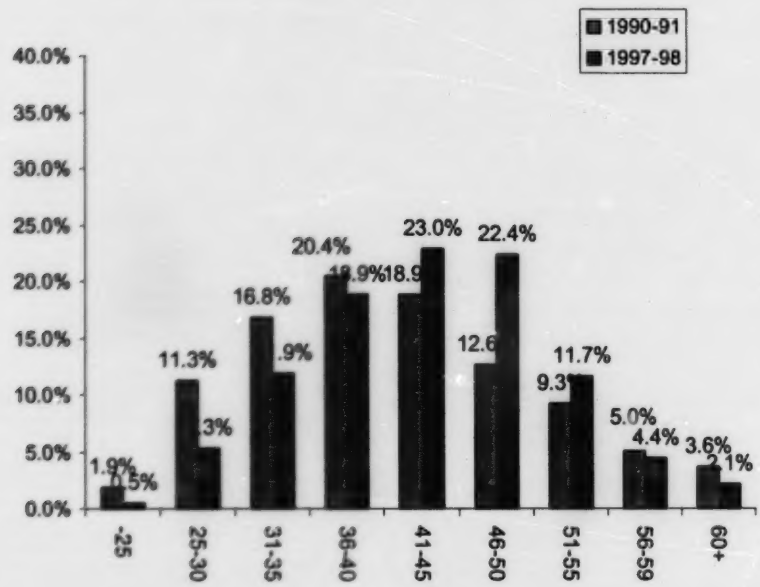
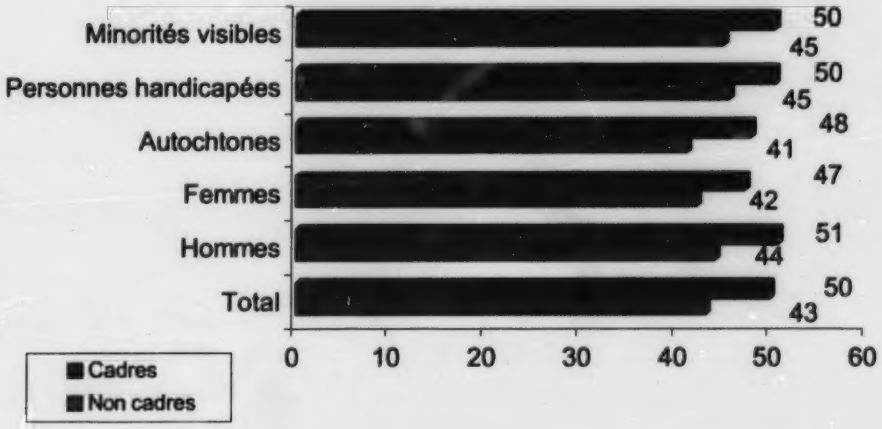


Diagramme 2
Répartition du personnel non cadre par groupes d'âges
Employés nommés pour une période indéterminée



Les employés du Groupe de la direction ont en moyenne sept ans de plus que les membres du personnel non cadre où la moyenne d'âge est de 43 ans (celle des EX est de 50 ans). En général, les hommes sont plus âgés que les femmes dans les deux groupes, mais la différence est plus marquée au sein du Groupe de la direction. La moyenne d'âge des membres des minorités visibles et des personnes handicapées qui font partie de la collectivité des EX est sensiblement la même que celle des autres EX. Toutefois, dans les groupes autres que celui de la direction, la moyenne d'âge de ces deux groupes tend à être plus élevée. Les Autochtones forment le groupe désigné le plus jeune de l'ensemble de la fonction publique, quelque soit le niveau (voir le diagramme 3).

Diagramme 3
Age moyen de l'effectif de la fonction publique et du Groupe de la direction par groupes désignés
Employés nommés pour une période indeterminée, au 31 mars 1998



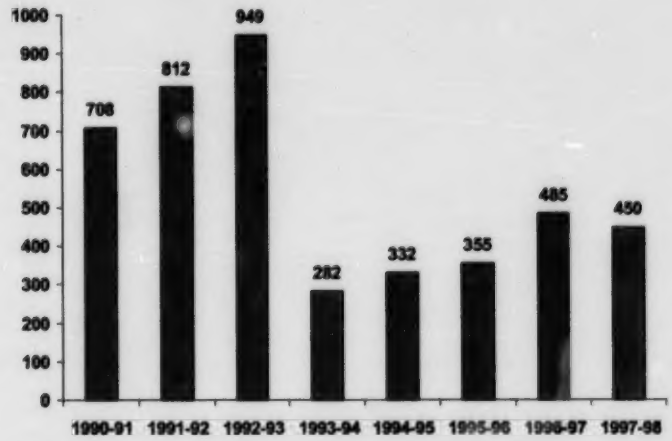
Les nominations internes et externes au Groupe de la direction

De 1991 à 1998, il y a eu en tout 4 373 nominations à des postes de EX, soit par voie de promotion interne, de mutation latérale ou régressive ou de recrutement externe. Le nombre de nominations effectuées chaque année dans l'ensemble de la fonction publique a fluctué considérablement au cours de la dernière décennie et ceci est également vraie pour les EX. Le diagramme 4 montre que, si les nominations à un poste de direction ont

augmenté au début des années 1990, 1994 a connu la baisse la plus marquée des huit dernières années. Le nombre de nominations internes et externes à des postes de EX a par la suite augmenté, mais n'a jamais atteint les niveaux du début des années 1990. La chute abrupte du nombre de nominations de EX peut être attribuable en grande partie à des gels de la dotation en personnel, aux restrictions budgétaires imposées dans l'ensemble de la fonction publique et au fait que l'exercice de décroissance a commencé deux ans plus tôt dans ce groupe que dans l'ensemble de l'administration fédérale.

Diagramme 4

Nominations externes et internes au Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



Le nombre de nominations internes et externes à des postes de EX varie de façon appréciable selon les niveaux. Comme on pouvait s'y attendre, le pourcentage de nominations est beaucoup moins élevé aux niveaux supérieurs. Au cours des huit dernières années, environ 75 % de toutes les nominations de EX visaient les niveaux EX01 et EX02, tandis que les nominations au niveau EX05 représentaient moins de 5 % des nominations (voir les annexes 1 et 2). Durant la même période, les promotions représentaient 60,1 % des nominations, suivi par les mutations latérales (34,9 %) et le recrutement externe (3,8 %). Les «autres mutations» représentaient seulement 1 % de l'ensemble des nominations. [6]

Les promotions ont constitué la plus grande partie des nominations à des postes de cadre chaque année, à l'exception de 1991 et 1992, alors que plus de la moitié des nominations ont pris la forme de mutations latérales. Cette exception résulte essentiellement de la conversion de l'ancien niveau SM de la gestion supérieure au groupe EX. Dans l'ensemble, le pourcentage des nominations par voie de promotion a connu une augmentation appréciable (de 59,2 % en 1991 à 85,3 % en 1998) tandis que le nombre de mutations latérales a diminué durant la même période (de 33,8 % à 6,7 %), tout comme le

[6] Les «autres mutations» incluent les mutations régressives.

recrutement externe (de 7,1 % à 5,1 %). Selon les données recueillies, jusqu'en 1993, la mobilité entre les niveaux constituait une source importante de nominations, alors que durant et après l'Examen des programmes, les promotions en ont été la principale source.

Tableau 2
Types de nomination externes et internes au Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée

Année	Promotions		Mutations Latérales		Recrutement		Autre	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
1991	419	59.20%	239	33.80%	50	7.10%	0	0.00%
1992	332	40.90%	462	56.90%	18	2.20%	0	0.00%
1993	250	36.90%	578	60.90%	17	1.80%	4	0.40%
1994	187	66.30%	65	23.00%	18	6.40%	12	4.30%
1995	241	72.60%	71	21.40%	12	3.60%	8	2.40%
1996	292	82.30%	45	12.70%	12	3.40%	6	1.70%
1997	421	86.80%	34	7.00%	16	3.30%	14	2.90%

Les départs

Au cours des huit dernières années, 2 384 cadres de la direction ont quitté la fonction publique, soit 1 633 départs pour les motifs habituels[7] et 751 dans le cadre des programmes d'incitation à la retraite anticipée[8] offerts durant l'Examen des programmes. Selon le diagramme 5, le nombre total de départs a été le plus élevé durant la période d'Examen des programmes, augmentant de 230 en 1995 à 489 en 1996, pour chuter à 322 en 1998 (voir l'annexe 6).

Généralement, ce sont les départs aux fins de retraite qui ont été les plus fréquents au cours des huit dernières années (32,6 %). Cependant, entre 1996 et 1998, leur nombre a sensiblement diminué en raison des deux programmes d'incitation. Les retraites continueront de jouer un rôle important à ce chapitre puisque la moitié des cadres de la direction ont présentement plus de 50 ans.

---

[7] On parle de départ dans le cas des employés qui ont quitté la fonction publique. Le terme inclut les cas de transfert de responsabilités, de privatisation, de départ volontaire, d'abandon de poste, de mise en disponibilité, de renvoi et de décès.

[8] Encouragement à la retraite anticipée (ERA) et Prime de départ anticipée (PDA). Les départs volontaires dans le cadre du Programme de transition dans la carrière des cadres de la direction (PTCCD) sont également inclus.

Les départs volontaires sont également une composante importante du profil démographique des EX, en fait, la deuxième en importance, représentant 26,3 % de tous les départs qui ont eu lieu dans les rangs des EX au cours des huit dernières années. Cependant, durant presque toute la période de l'Examen des programmes, les départs dans le cadre du PERA ou du programme de PRA ont été les plus nombreux et ont augmenté 60.1 % en 1996 à 68,4 % en 1998 (voir le tableau 6 et l'annexe 7).

Le nombre de départs en retraite et de départs volontaires varient énormément d'un niveau EX à un autre. Plus le niveau est élevé, plus le nombre de départs (retraite et volontaires) est élevé. Ainsi, les taux de départs pour l'un et l'autre motif sont sensiblement plus élevés au niveau EX05 qu'aux niveaux EX03 et EX04 et ils sont plus que trois fois plus élevés que ceux du niveau EX01. Cette tendance témoigne à la fois de la répartition des âges à chaque niveau ainsi que du nombre d'années de service.

Diagramme 5

Départs - Groupe de la direction

Employés nommés pour une période indéterminée

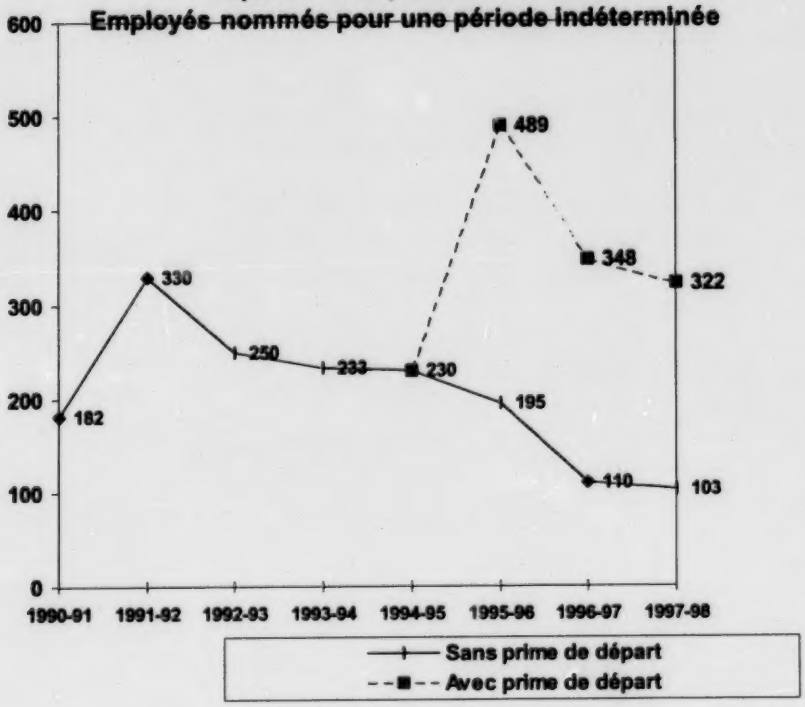
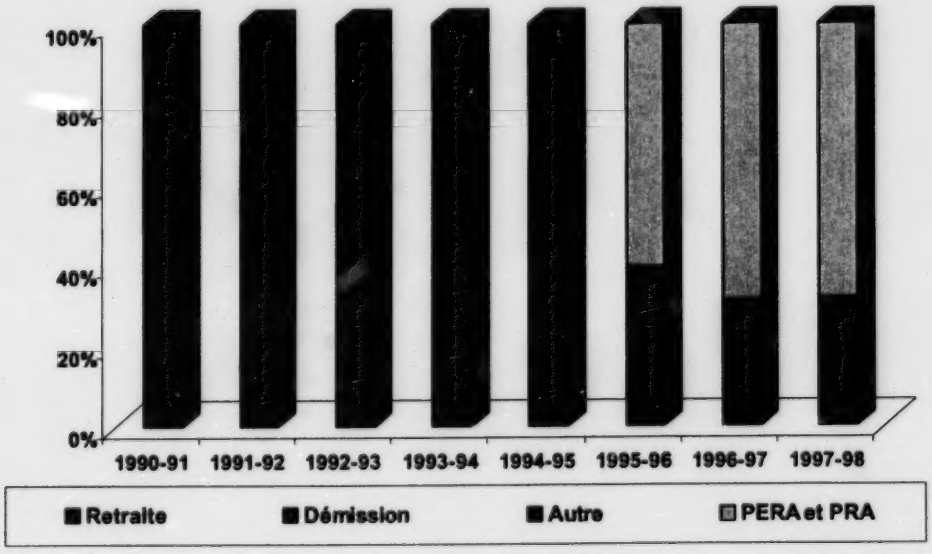


Diagramme 6

Départs par motifs - Groupe de la direction

Employés nommés pour une période indeterminée



Les groupes désignés au sein du Groupe de la direction

Malgré la décroissance de la fonction publique et la délégation aux ministères et organismes de la plupart des responsabilités liées à la gestion des ressources humaines, la représentation globale des groupes de l'équité en emploi[9] continue de progresser à tous les niveaux, y compris celui de la direction.

Durant l'Examen des programmes, les ministères et organismes ont généralement réussi à diminuer la taille de leur effectif EX sans toutefois en réduire la diversité. En fait, les données indiquent une amélioration de la diversité du Groupe de la direction comme de l'ensemble de l'effectif de la fonction publique, durant l'Examen des programmes, principalement parce que la plupart des personnes qui ont quitté la fonction publique sont des hommes de race blanche, non handicapés. C'est le cas des trois-quarts des EX qui ont accepté des primes de départ (751)[10].

Le tableau 3 montre que le nombre total des personnes appartenant à des groupes désignés ainsi que la représentation de chacun de ces groupes au sein de la collectivité des EX ont augmenté entre 1991 et 1998, bien que de façon très marginale. La représentation des femmes et des Autochtones a presque doublé tandis que celle des personnes handicapées et des membres de minorités visibles n'a augmenté que très légèrement. Malgré cette amélioration, la représentation des groupes désignés au sein du Groupe de la direction demeurait, à la fin de la période qui nous concerne, inférieure à ce qu'elle était dans l'ensemble de la fonction publique.

Tableau 3
Nombre d'employés appartenant aux groupes désignés au sein du Groupe de la direction et représentation en pourcentages

Groupes désignés	Groupe de la direction				Ensemble de la fonction publique	
	1991		1998		1998	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Femmes	371	13,6	709	24,3	76 375	47,8
Autochtones	25	0,9	49	1,7	3 813	2,4
Personnes handicapées	67	2,4	73	2,5	5 834	3,7
Minorités visibles	61	2,2	77	2,6	8 025	5

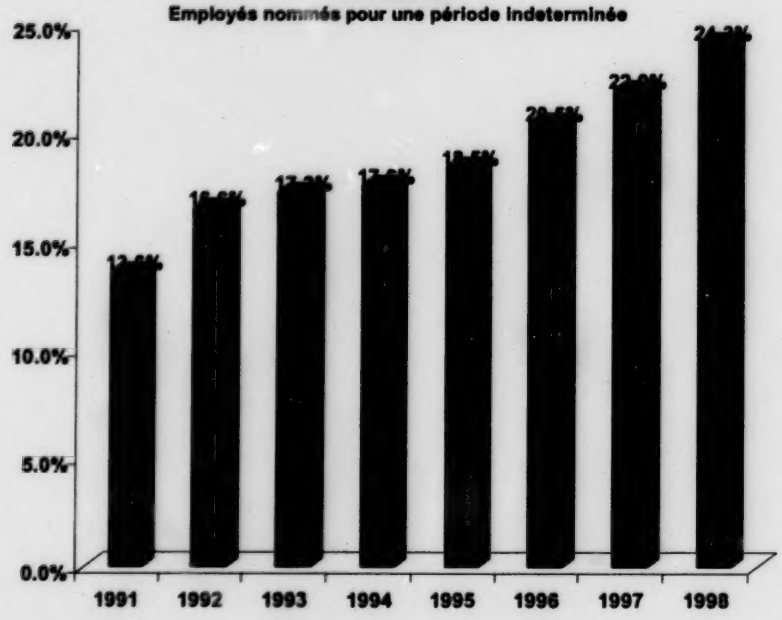
[9] À l'exception des données sur les femmes, les données relatives aux membres des groupes désignés sont obtenues grâce au processus de déclaration volontaire. L'intégralité et l'exactitude de celles-ci dépendent de la bonne volonté et de la coopération des membres des groupes désignés au regard de la déclaration volontaire.

[10] Les personnes qui ont accepté de participer à l'un des deux programmes : Encouragement à la retraite anticipée et Prime de départ anticipé.

Les femmes

La situation de sous-représentation des femmes aux niveaux supérieurs de la direction change. Au cours des huit dernières années, le nombre de femmes ainsi que leur taux de représentation au sein du Groupe de la direction ont augmenté de façon substantielle. Au 31 mars 1998, 24,3 % (709) des titulaires de postes de EX étaient des femmes, comparativement à 13,6 % (317) huit ans plus tôt (voir le tableau 3 et le diagramme 7).Ce progrès ne vise toutefois pas uniformément tous les niveaux. Parmi ces femmes cadres, plus de 80 % occupaient un poste de niveau EX01 et EX02, alors que seulement 1,7 % occupaient un poste de niveau EX05. En comparaison, on retrouve 75 % des cadres de sexe masculin aux niveaux EX01 et EX02, et 3 % au niveau EX05. (Voir annexe 4).

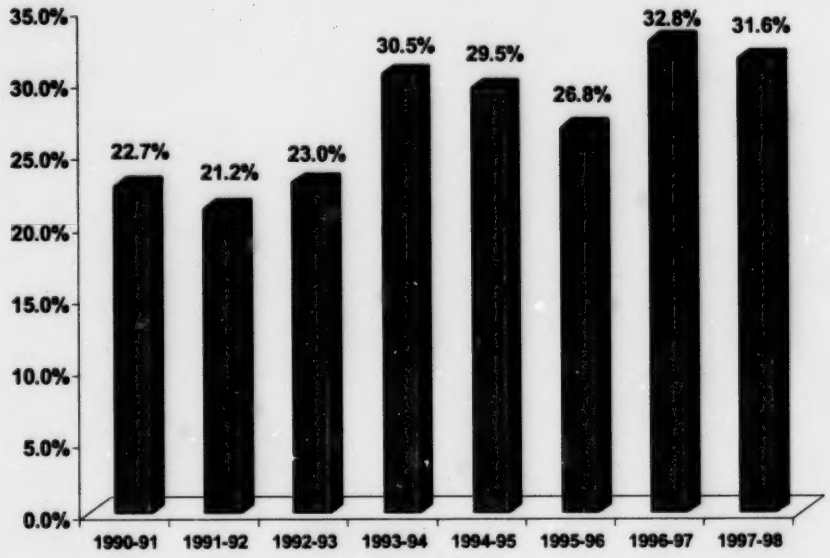
Diagramme 7
Représentation des femmes au sein du Groupe de la direction



Entre 1991 et 1998, la représentation des femmes au sein du Groupe de la direction a augmenté, dans l'ensemble, de façon appréciable. Cette augmentation est principalement le résultat d'une baisse beaucoup plus prononcée du taux de nominations visant des hommes (43,7 %) que du taux de nominations visant des femmes (11,8 %). En ce qui a trait aux nominations à des postes de direction, la part relative des femmes a augmenté de 22,7 % en 1991 à 31,6 % en 1998; elle était chaque année supérieure à leur taux de représentation dans l'ensemble du Groupe (diagramme 8 et annexe 2). Cependant, durant la même période, le pourcentage de nominations visant des femmes variait de façon

appréciable d'un niveau à l'autre, avec près de 80 % des nominations confinées aux niveaux EX01 et EX02, comparativement à 1,8 % au niveau EX05. Ces taux étaient respectivement de 71 % et de 4,6 % pour les cadres de sexe masculin (voir l'annexe 1).

Diagramme 8
Nominations externes et internes de femmes au Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indeterminée



Pour les femmes aussi bien que pour les hommes, les promotions constituaient la vaste majorité des nominations à un poste de cadre, durant toute la période, et ont augmenté de 65,2 % à 84,5 % de toutes les nominations entre 1991 et 1998. Les mutations latérales ont diminué de 26,7 % à 7 %, le recrutement externe de 8,1 % à 3,8 %.

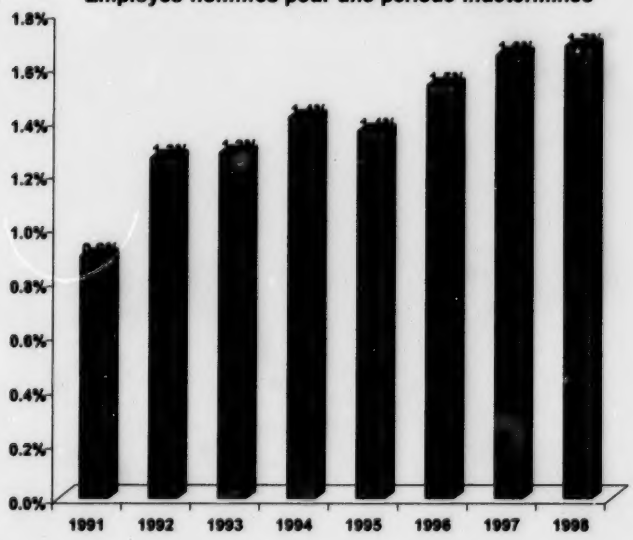
Si la réduction des effectifs touchaient et les hommes et les femmes dans presque tous les secteurs de la fonction publique, le taux net de maintien en poste des femmes dans le Groupe de la direction était positif et a dépassé celui des hommes. Durant les trois années de l'Examen des programmes, un nombre plus élevé d'hommes que de femmes ont accepté une prime de départ. Le pourcentage de femmes cadres ayant accepté une telle prime est de 17,1, alors qu'il était de 28,4 % pour les hommes.

Les femmes de la collectivité des EX ont également un profil d'admissibilité à la retraite moins élevé que celui des hommes. Selon les données recueillies dans le cadre de l'étude, seulement 3 % d'entres elles y sont présentement admissibles[11] et 21,7 % le deviendront au cours des cinq prochaines années, comparativement à 13,3 % et à 49,6 % pour les hommes de ce groupe (voir l'annexe 5). Le faible taux d'admissibilité des femmes à la retraite aura des répercussions importantes sur leur représentation au sein du Groupe de la direction, dans le futur, puisqu'une proportion beaucoup plus élevée d'hommes que de femmes quitteront vraisemblablement la fonction publique au cours des cinq prochaines années.

Les Autochtones

Le nombre total d'Autochtones au sein de la collectivité des EX a presque doublé entre 1991 et 1998, passant de 25 à 49 (voir l'annexe 3). Leur représentation a augmenté de 0,9 % à 1,7 % (voir le diagramme 9). Malgré ces tendances, la présence d'Autochtones au sein du Groupe de la direction demeure sensiblement moins importante que dans l'ensemble de la fonction publique (2,4 %). Elle est particulièrement faible aux niveaux supérieurs. Durant la période de huit ans, aucun cadre autochtone n'a atteint le niveau EX05 et la plupart (82 % en 1997-1998) occupaient un poste de niveau EX01 ou EX02, comparativement à 70,9 % des non autochtones (voir l'annexe 4).

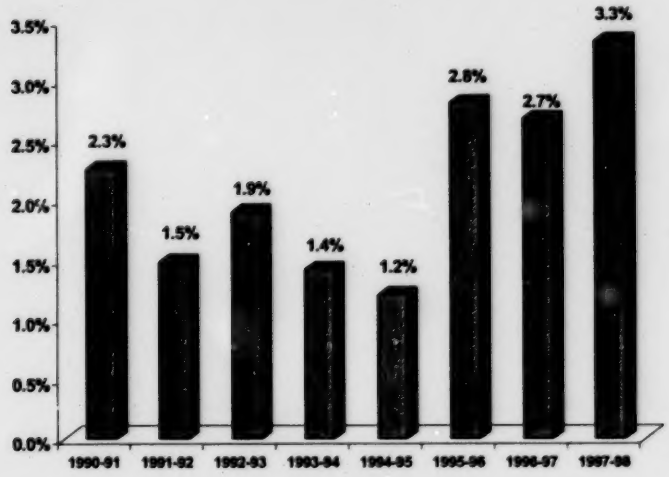
Diagramme 9
Représentation des Autochtones au sein du Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



[11] L'admissibilité est déterminée en fonction de la date de naissance et du nombre d'années de service ouvrant droit à pension.

En ce qui a trait aux nominations internes et externes au Groupe de la direction, si la part des Autochtones a fluctué entre 1991 et 1998, elle est demeurée stable au cours des trois dernières années, à un niveau très supérieur à leur représentation actuelle au sein du Groupe de la direction (voir le diagramme 10). En 1991, les mutations latérales représentaient plus de la moitié de toutes les nominations. En 1998, ce pourcentage avait diminué à 26,7 %. Les promotions sont devenues le mode de nomination le plus important pour ce qui est des cadres autochtones, ayant augmenté de 43,8 % à 66,7 %. Le nombre de cadres autochtones recrutés à l'extérieur de la fonction publique est trop faible que l'on puisse en extrapoler une tendance : seulement cinq durant les huit années de l'étude.

Diagramme 10
Nominations externes et internes d'Autochtones au Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



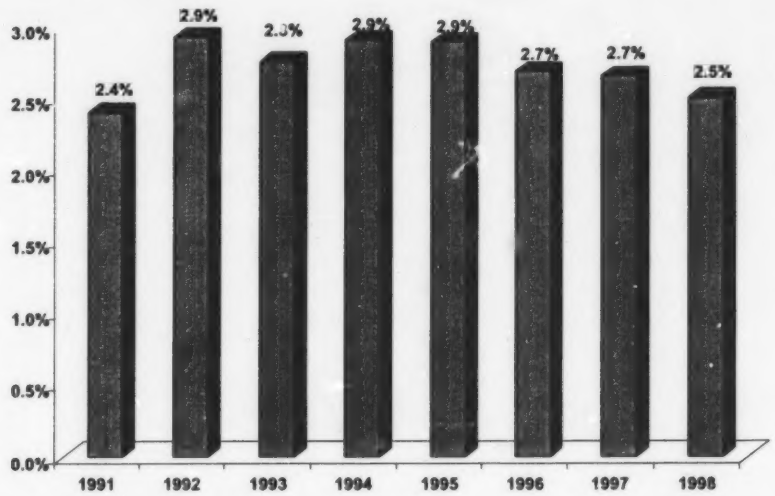
Entre les exercices 1991 et 1998, le taux de départ a varié énormément d'une année à l'autre (de un à huit) parmi les Autochtones du Groupe de la direction. Ces chiffres étant si peu élevé, il faut faire preuve de prudence lorsque l'on suggère ou que l'on analyse des tendances, un nombre peu élevé de départs peut modifier de façon significative l'impression générale. Notons toutefois que durant la période d'Examen des programmes, le taux d'acceptation de prime de départ a été plus élevé chez les Autochtones que chez les non autochtones, soit 24,5 % comparativement à 25,7 %.

De la même façon que les femmes, le profil d'admissibilité à la retraite des cadres autochtones a tendance à être peu élevé. Présentement, seulement 6,1 % y sont admissibles et 22,4 % le deviendront dans cinq ans, comparativement à 10.9 % et à 43,2 % pour les non autochtones (voir l'annexe 5).

Les personnes handicapées

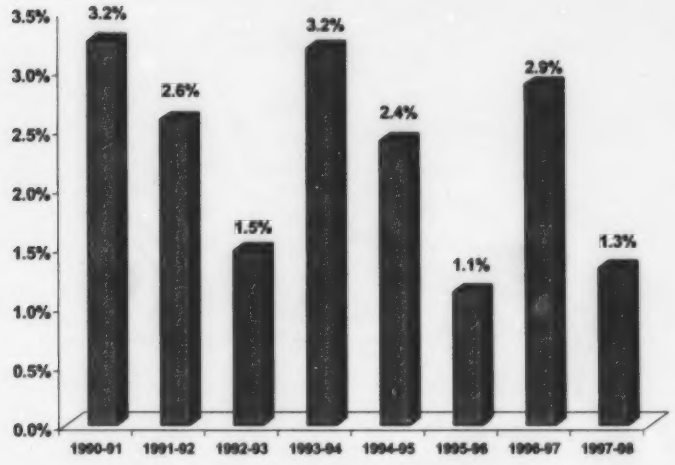
Au 31 mars 1991, 123 cadres se sont déclarés handicapés. Huit ans plus tard, ce chiffre n'était que de 73, une diminution de 40 %. Bien que le nombre total de personnes handicapées au sein de Groupe EX ait augmenté au cours des quatre premières années de la période qui nous intéresse, il a connu une diminution appréciable durant les quatre dernières années (voir l'annexe 3). La tendance relative à la représentation des personnes handicapées au sein du Groupe de la direction a suivi un parcours semblable, passant de 2,4 % à 2,9 % entre 1991 et 1994, pour descendre à 2,5 % en 1998, revenant presque à son niveau de 1990 (voir le diagramme 11). De plus, les cadres handicapés sont plus concentrés aux niveaux EX01 et EX02 que ceux des autres groupes désignés (voir l'annexe 4).

Diagramme 11
Représentation des personnes handicapées au sein du Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



Contrairement à la situation des Autochtones, par rapport à l'ensembles des nominations externes et internes au Groupe de la direction, la part de nominations des personnes handicapées était fréquemment inférieure à leur taux général de représentation au sein de ce groupe; le taux le plus faible, 1,1 %, ayant été atteint en 1996 et le plus élevé, 3,2 %, en 1991 et 1994 (voir le diagramme 12). Durant la période de huit ans, le taux de départ des cadres handicapés est demeuré excessivement plus élevé que celui des cadres non handicapés, soit respectivement de 16,3 % et de 11 % en 1998. Durant l'Examen des programmes, leur taux d'acceptation de prime de départ était remarquablement plus élevé (32,9 %) que celui des cadres non handicapés (25,5 %).

Diagramme 12
Nominations externes et internes de personnes handicapées au Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



En 1991, les mutations latérales représentaient plus de la moitié (56,5 %) des nominations visant des cadres handicapés. En 1998, elles ne représentent plus que 16,7 %. Les promotions ont entre-temps augmenté de 43,5 % à 83,3 % de l'ensemble des nominations. Au cours de la période de huit ans, aucun cadre handicapé n'a été recruté à l'extérieur de la fonction publique.

Les cadres handicapés auront au cours des cinq prochaines années, le profil d'admissibilité à la retraite le plus élevé de tous les groupes désignés. Ce taux demeure cependant inférieur à celui des cadres non handicapés. Selon les données recueillies dans le cadre de l'étude, 9,6 % d'entre eux sont présentement admissibles à la retraite et 38,4 % le deviendront au cours des cinq prochaines années, ces pourcentages sont respectivement de 10,8 et de 42,9 pour les cadres non handicapés (voir l'annexe 5).

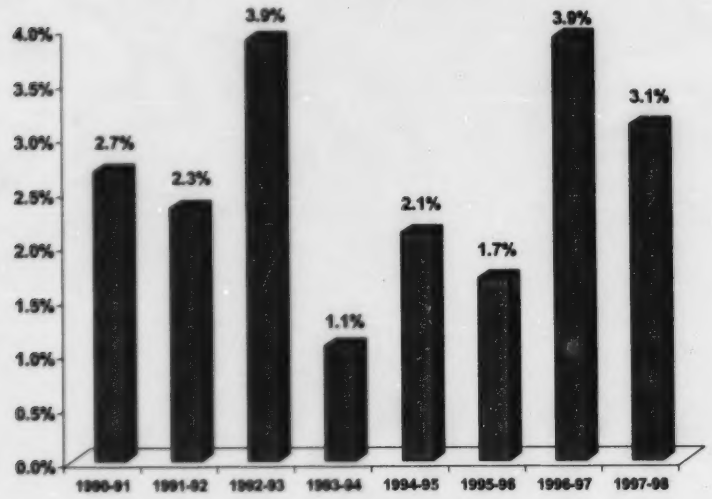
Les membres des minorités visibles

Bien que les membres des minorités visibles continuent d'être mieux représentés dans les emplois professionnels et administratifs, leur représentation au sein du Groupe de la direction s'améliore quelque peu : on comptait parmi les cadres, 77 personnes appartenant à une minorité visible en 1998 (2,6 %), alors qu'il y en avait 61 (2,2 %) en 1991 (voir l'annexe 3 et le diagramme 13).

Diagramme 13
Représentation des membres des minorités visibles au sein du Groupe de la direction
Employés nommées pour une période indéterminée

En 1998, seulement 3,1 % de toutes les nominations externes et internes au Groupe de la direction visaient des membres de minorités visibles, comparativement à 2,7 % en 1991 (voir le diagramme 14). Par rapport à l'ensemble des nominations, la part des membres de ce groupe, au cours des deux dernières années, a été beaucoup plus élevée que leur taux de représentation général au sein du Groupe de la direction. De la même façon que pour les autres groupes désignés, la plupart des nominations (plus de 90 %) visaient les niveaux EX01 et EX01. Aucun membre d'une minorité visible n'a été nommé au niveau EX05 durant la période de huit ans (voir les annexes 1 et 2).

Diagramme 14
Nominations externes et internes de membres des minorités visibles au Groupe de la direction
Employés nommés pour une période indéterminée



Ce sont les promotions qui constituaient le mode de nomination le plus fréquent de membres des minorités visibles durant toute la période, leur nombre augmentant de façon marquée entre 1991 et 1998 (de 68,4 % à 92,2 %). Durant la même période, le nombre de mutations latérales a diminué de 26,3 % à zéro. En 1998, le recrutement externe de cadres appartenant à une minorité visible représentait 7,1 % de toutes les nominations externes et internes de cadres à la fonction publique.

Entre 1991 et 1998, le taux de départ des membres des minorités visibles occupant un poste de direction était, presque chaque année, beaucoup plus élevé que celui des personnes n'appartenant pas à une minorité visible. Qui plus est, durant la période d'Examen des programmes, les minorités visibles ont plus fréquemment que les autres profité des programmes de PERA et de PDA. Leur taux d'acceptation de prime de départ était inférieur à celui du reste de l'effectif, 28,6 % comparativement à 25,6 %.

Le profil d'admissibilité à retraite des membres des minorités visibles est inférieur à celui des personnes n'appartenant pas à une minorité visible. Présentement, 10,4 % d'entre elles sont admissibles à la retraite et 35,1 % le seront dans cinq ans, comparativement à 10,8 % et à 43 % des autres cadres n'appartenant pas à une minorité visible (voir l'annexe 5).

Conclusion

Nous avons examiné, dans le cadre du présent rapport, la taille et la composition de l'effectif cadre de la fonction publique fédérale au cours d'une période de huit ans (de 1991 à 1998) et nous avons notamment analysé les statistiques relatives aux nominations internes et externes à des postes de cadre ainsi qu'aux départs. Le rapport décrit également la situation des cadres qui appartiennent à un des groupes désignés.

Selon notre analyse, les huit dernières années ont constitué une période de changement rapide pour le Groupe de la direction dont la taille a été réduite de façon significative, à la fois en termes de nombres absolus et du nombre de nominations, sans oublier l'incidence du vieillissement global de cette collectivité.

Selon les données disponibles, durant l'Examen des programmes, les primes de départ ont aidé les ministères et organismes à réduire leur effectif, sans avoir de répercussions négatives sur la représentation des groupes désignés au sein de la collectivité des EX. Certains groupes désignés ont en fait amélioré alors leur taux de représentation. Cette situation est en grande partie attribuable à la diminution importante du nombre de cadres n'appartenant pas à un groupe désigné. En fait, l'Examen des programmes a permis d'améliorer la représentation des membres des groupes désignés au sein de la fonction publique.

Bibliographie

Gorber, T., D. Li et D. Booker, *Succession Trends and Issues: A Dynamic Forecast of the Executive Community 1998-2007*, 1998.

Nehmé, M. et T. Gorber, *Executive Recruitment Profile: Equity Representation Among Major Employers in Canada*, août 1998.

Nehmé, M., *Profil démographique de la fonction publique fédérale pour les exercices de 1994 à 1997*, juin 1998.

Le quotidien, *Recensement de 1996 : sources de revenu, gains et revenu total, et revenu des familles*, le 12 mai 1998.

Statistiques de l'emploi dans la fonction publique fédérale, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, du 1er avril 1997 au 31 mars 1998.

Statistiques de l'emploi dans la fonction publique fédérale, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, du 1er avril 1994 au 31 mars 1995.

Cadre de travail pour une meilleure équité en emploi dans la fonction publique des années 1990, Direction des langues officielles et de l'équité en emploi, Secrétariat du Conseil du Trésor, juillet 1993.

Annexes

Annexe 1

Nominations de cadre par niveaux et groupes d'ÉÉ (nombres)

Employés nommés pour une période indéterminée, de 1990-1991 à 1997-1998

	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes Handicapées	Minorités Visibles
Nombre						
EX 01	1940	1363	577	51	59	77
EX 02	1277	951	326	27	22	37
EX 03	682	542	140	11	12	7
EX 04	304	236	68	2	6	3
EX 05	170	149	20	1	0	0
TOTAL	4373	3241	1131	92	99	124
Représentation						
EX 01	44.4%	42.1%	51.0%	55.4%	59.6%	62.1%
EX 02	29.2%	29.3%	28.8%	29.3%	22.2%	29.8%
EX 03	15.6%	16.7%	12.4%	12.0%	12.1%	5.6%
EX 04	7.0%	7.3%	6.0%	2.2%	6.1%	2.4%
EX 05	3.9%	4.6%	1.8%	1.1%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Répartition						
EX 01	100.0%	70.3%	29.7%	2.6%	3.0%	4.0%
EX 02	100.0%	74.5%	25.5%	2.1%	1.7%	2.9%
EX 03	100.0%	79.5%	20.5%	1.6%	1.8%	1.0%
EX 04	100.0%	77.6%	22.4%	0.7%	2.0%	1.0%
EX 05	100.0%	87.6%	11.8%	0.6%	0.0%	0.0%
TOTAL	100.0%	74.1%	25.9%	2.1%	2.3%	2.8%

Annexe 2 - Page 1

Nomination de cadres par niveaux et groupes d'ÉÉ (nombres) - Employés nommés pour une période indéterminée

Année	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes Handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	225	142	83	9	4	7
EX 02	116	89	27	3	2	6
EX 03	71	50	21	2	0	1
EX 04	21	14	7	0	0	0
EX 05	17	13	4	1	0	0
TOTAL	**450**	**308**	**142**	**15**	**6**	**14**
1997						
EX 01	226	145	81	7	8	10
EX 02	136	95	41	3	4	6
EX 03	70	45	25	2	1	2
EX 04	40	29	11	1	1	1
EX 05	13	12	1	0	0	0
Total	**485**	**326**	**159**	**13**	**14**	**19**
1996						
EX 01	120	80	40	6	2	3
EX 02	105	76	29	2	1	2
EX 03	77	62	15	1	0	1
EX 04	31	24	7	1	1	0
EX 05	22	17	4	0	0	0
TOTAL	**355**	**259**	**95**	**10**	**4**	**6**
1995						
EX 01	123	80	43	2	4	2
EX 02	114	78	36	2	2	4
EX 03	62	48	14	0	2	1
EX 04	16	11	5	0	0	0
EX 05	17	17	0	0	0	0
TOTAL	**332**	**234**	**98**	**4**	**8**	**7**
1994						
EX 01	106	63	43	1	6	2
EX 02	84	58	26	1	2	1
EX 03	45	37	8	2	0	0
EX 04	26	21	5	0	1	0
EX 05	21	17	4	0	0	0
TOTAL	**282**	**196**	**86**	**4**	**9**	**3**
1993						
EX 01	531	398	133	14	11	29
EX 02	224	171	53	3	1	7
EX 03	119	99	20	1	1	1
EX 04	44	36	8	0	1	0
EX 05	31	27	4	0	0	0
TOTAL	**949**	**731**	**218**	**18**	**14**	**37**
1992						
EX 01	327	252	75	4	12	11
EX 02	260	194	66	6	5	6
EX 03	130	112	18	2	2	1
EX 04	66	55	11	0	2	1
EX 05	29	27	2	0	0	0
TOTAL	**812**	**640**	**172**	**12**	**21**	**19**
1991						
EX 01	282	203	79	8	12	13
EX 02	238	190	48	7	5	5
EX 03	108	89	19	1	6	0
EX 04	60	46	14	0	0	1
EX 05	20	19	1	0	0	0
TOTAL	**708**	**547**	**161**	**16**	**23**	**19**

n de cadres par niveaux et groupes d'ÉÉ (représentation en pourcentage) - Employés nommés pour une période inc

Année	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes Handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	100.0%	63.1%	36.9%	4.0%	1.8%	3.1%
EX 02	100.0%	76.7%	23.3%	2.6%	1.7%	5.2%
EX 03	100.0%	70.4%	29.6%	2.8%	0.0%	1.4%
EX 04	100.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%
EX 05	100.0%	76.5%	23.5%	5.9%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**68.4%**	**31.6%**	**3.3%**	**1.3%**	**3.1%**
1997						
EX 01	100.0%	64.2%	35.8%	3.1%	3.5%	4.4%
EX 02	100.0%	69.9%	30.1%	2.2%	2.9%	4.4%
EX 03	100.0%	64.3%	35.7%	2.9%	1.4%	2.9%
EX 04	100.0%	72.5%	27.5%	2.5%	2.5%	2.5%
EX 05	100.0%	92.3%	7.7%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	**100.0%**	**67.2%**	**32.8%**	**2.7%**	**2.9%**	**3.9%**
1996						
EX 01	100.0%	66.7%	33.3%	5.0%	1.7%	2.5%
EX 02	100.0%	72.4%	27.6%	1.9%	1.0%	1.9%
EX 03	100.0%	80.5%	19.5%	1.3%	0.0%	1.3%
EX 04	100.0%	77.4%	22.6%	3.2%	3.2%	0.0%
EX 05	100.0%	77.3%	18.2%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**73.0%**	**26.8%**	**2.8%**	**1.1%**	**1.7%**
1995						
EX 01	100.0%	65.0%	35.0%	1.6%	3.3%	1.6%
EX 02	100.0%	68.4%	31.6%	1.8%	1.8%	3.5%
EX 03	100.0%	77.4%	22.6%	0.0%	3.2%	1.6%
EX 04	100.0%	68.8%	31.3%	0.0%	0.0%	0.0%
EX 05	100.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**70.5%**	**29.5%**	**1.2%**	**2.4%**	**2.1%**
1994						
EX 01	100.0%	59.4%	40.6%	0.9%	5.7%	1.9%
EX 02	100.0%	69.0%	31.0%	1.2%	2.4%	1.2%
EX 03	100.0%	82.2%	17.8%	4.4%	0.0%	0.0%
EX 04	100.0%	80.8%	19.2%	0.0%	3.8%	0.0%
EX 05	100.0%	81.0%	19.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**69.5%**	**30.5%**	**1.4%**	**3.2%**	**1.1%**
1993						
EX 01	100.0%	75.0%	25.0%	2.6%	2.1%	5.5%
EX 02	100.0%	76.3%	23.7%	1.3%	0.4%	3.1%
EX 03	100.0%	83.2%	16.8%	0.8%	0.8%	0.8%
EX 04	100.0%	81.8%	18.2%	0.0%	2.3%	0.0%
EX 05	100.0%	87.1%	12.9%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**77.0%**	**23.0%**	**1.9%**	**1.5%**	**3.9%**
1992						
EX 01	100.0%	77.1%	22.9%	1.2%	3.7%	3.4%
EX 02	100.0%	74.6%	25.4%	2.3%	1.9%	2.3%
EX 03	100.0%	86.2%	13.8%	1.5%	1.5%	0.8%
EX 04	100.0%	83.3%	16.7%	0.0%	3.0%	1.5%
EX 05	100.0%	93.1%	6.9%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**78.8%**	**21.2%**	**1.5%**	**2.6%**	**2.3%**
1991						
EX 01	100.0%	72.0%	28.0%	2.8%	4.3%	4.6%
EX 02	100.0%	79.8%	20.2%	2.9%	2.1%	2.1%
EX 03	100.0%	82.4%	17.6%	0.9%	5.6%	0.0%
EX 04	100.0%	76.7%	23.3%	0.0%	0.0%	1.7%
EX 05	100.0%	95.0%	5.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**77.3%**	**22.7%**	**2.3%**	**3.2%**	**2.7%**

tion de cadres par niveaux et groupes d'ÉÉ (répartition en pourcentage) - Employés nommés pour une période indét

Year	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes Handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	50.0%	46.1%	58.5%	60.0%	66.7%	50.0%
EX 02	25.8%	28.9%	19.0%	20.0%	33.3%	42.9%
EX 03	15.8%	16.2%	14.8%	13.3%	0.0%	7.1%
EX 04	4.7%	4.5%	4.9%	0.0%	0.0%	0.0%
EX 05	3.8%	4.2%	2.8%	6.7%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1997						
EX 01	46.6%	44.5%	50.9%	53.8%	57.1%	52.6%
EX 02	28.0%	29.1%	25.8%	23.1%	28.6%	31.6%
EX 03	14.4%	13.8%	15.7%	15.4%	7.1%	10.5%
EX 04	8.2%	8.9%	6.9%	7.7%	7.1%	5.3%
EX 05	2.7%	3.7%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%
Total	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1996						
EX 01	33.8%	30.9%	42.1%	60.0%	50.0%	50.0%
EX 02	29.6%	29.3%	30.5%	20.0%	25.0%	33.3%
EX 03	21.7%	23.9%	15.8%	10.0%	0.0%	16.7%
EX 04	8.7%	9.3%	7.4%	10.0%	25.0%	0.0%
EX 05	6.2%	6.6%	4.2%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1995						
EX 01	37.0%	34.2%	43.9%	50.0%	50.0%	28.6%
EX 02	34.3%	33.3%	36.7%	50.0%	25.0%	57.1%
EX 03	18.7%	20.5%	14.3%	0.0%	25.0%	14.3%
EX 04	4.8%	4.7%	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%
EX 05	5.1%	7.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1994						
EX 01	37.6%	32.1%	50.0%	25.0%	66.7%	66.7%
EX 02	29.8%	29.6%	30.2%	25.0%	22.2%	33.3%
EX 03	16.0%	18.9%	9.3%	50.0%	0.0%	0.0%
EX 04	9.2%	10.7%	5.8%	0.0%	11.1%	0.0%
EX 05	7.4%	8.7%	4.7%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1993						
EX 01	56.0%	54.4%	61.0%	77.8%	78.6%	78.4%
EX 02	23.6%	23.4%	24.3%	16.7%	7.1%	18.9%
EX 03	12.5%	13.5%	9.2%	5.6%	7.1%	2.7%
EX 04	4.6%	4.9%	3.7%	0.0%	7.1%	0.0%
EX 05	3.3%	3.7%	1.8%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1992						
EX 01	40.3%	39.4%	43.6%	33.3%	57.1%	57.9%
EX 02	32.0%	30.3%	38.4%	50.0%	23.8%	31.6%
EX 03	16.0%	17.5%	10.5%	16.7%	9.5%	5.3%
EX 04	8.1%	8.6%	6.4%	0.0%	9.5%	5.3%
EX 05	3.6%	4.2%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1991						
EX 01	39.8%	37.1%	49.1%	50.0%	52.2%	68.4%
EX 02	33.6%	34.7%	29.8%	43.8%	21.7%	26.3%
EX 03	15.3%	16.3%	11.8%	6.3%	26.1%	0.0%
EX 04	8.5%	8.4%	8.7%	0.0%	0.0%	5.3%
EX 05	2.8%	3.5%	0.6%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**

Annexe 3

ectivité des cadres par groupes désignés - Employés nommés pour une période indéterm

Année	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
1991	2789	2410	379	25	67	61
1992	4205	3509	696	53	123	99
1993	4065	3361	704	52	112	106
1994	3750	3090	660	53	109	93
1995	3529	2877	652	48	102	85
1996	3132	2490	642	48	84	73
1997	2980	2324	656	49	79	78
1998	2921	2212	709	49	73	77
Représentation						
1991	100.0%	86.4%	13.6%	0.9%	2.4%	2.2%
1992	100.0%	83.4%	16.6%	1.3%	2.9%	2.4%
1993	100.0%	82.7%	17.3%	1.3%	2.8%	2.6%
1994	100.0%	82.4%	17.6%	1.4%	2.9%	2.5%
1995	100.0%	81.5%	18.5%	1.4%	2.9%	2.4%
1996	100.0%	79.5%	20.5%	1.5%	2.7%	2.3%
1997	100.0%	78.0%	22.0%	1.6%	2.7%	2.6%
1998	100.0%	75.7%	24.3%	1.7%	2.5%	2.6%

Annexe 4 - Page 1

Collectivité des cadres par niveaux et groupes d'ÉÉ (nombres) - Employés nommés pour une période indéterminé

Année	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	1528	1118	410	31	50	48
EX 02	716	553	163	9	17	20
EX 03	450	363	87	6	3	5
EX 04	148	111	37	3	3	3
EX 05	79	67	12	0	0	1
TOTAL	**2921**	**2212**	**709**	**49**	**73**	**77**
1997						
EX 01	1604	1223	381	29	56	51
EX 02	720	560	160	10	16	18
EX 03	425	355	70	7	3	5
EX 04	157	120	37	3	4	3
EX 05	74	66	8	0	0	1
TOTAL	**2980**	**2324**	**656**	**49**	**79**	**78**
1996						
EX 01	1725	1343	382	31	59	52
EX 02	747	592	155	10	16	14
EX 03	426	363	63	5	6	4
EX 04	156	122	34	2	3	3
EX 05	78	70	8			
TOTAL	**3132**	**2490**	**642**	**48**	**84**	**73**
1995						
EX 01	1980	1578	402	31	71	57
EX 02	835	685	150	10	19	21
EX 03	452	394	58	6	9	3
EX 04	180	145	35	1	3	4
EX 05	82	75	7			
TOTAL	**3529**	**2877**	**652**	**48**	**102**	**85**
1994						
EX 01	2182	1755	427	40	79	63
EX 02	837	699	138	7	19	22
EX 03	445	394	51	5	8	4
EX 04	201	165	36	1	3	3
EX 05	85	77	8	0	0	1
TOTAL	**3750**	**3090**	**660**	**53**	**109**	**93**
1993						
EX 01	2376	1918	458	40	80	74
EX 02	886	737	149	7	20	22
EX 03	486	432	54	4	9	6
EX 04	228	192	36	1	3	3
EX 05	89	82	7	0	0	1
TOTAL	**4065**	**3361**	**704**	**52**	**112**	**106**
1992						
EX 01	2553	2069	484	40	90	71
EX 02	875	743	132	9	20	19
EX 03	466	425	41	3	10	5
EX 04	231	196	35	1	3	3
EX 05	80	76	4	0	0	1
TOTAL	**4205**	**3509**	**696**	**53**	**123**	**99**
1991						
EX 01	1091	896	195	15	34	33
EX 02	891	781	110	8	19	19
EX 03	489	449	40	1	11	5
EX 04	234	202	32	1	2	3
EX 05	84	82	2	0	1	1
TOTAL	**2789**	**2410**	**379**	**25**	**67**	**61**

des cadres par niveaux et groupes d'ÉÉ (représentation en pourcentage) - Employés nommés pour une période i

	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	100.0%	73.2%	26.8%	2.0%	3.3%	3.1%
EX 02	100.0%	77.2%	22.8%	1.3%	2.4%	2.8%
EX 03	100.0%	80.7%	19.3%	1.3%	0.7%	1.1%
EX 04	100.0%	75.0%	25.0%	2.0%	2.0%	2.0%
EX 05	100.0%	84.8%	15.2%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	**100.0%**	**75.7%**	**24.3%**	**1.7%**	**2.5%**	**2.6%**
1997						
EX 01	100.0%	76.2%	23.8%	1.8%	3.5%	3.2%
EX 02	100.0%	77.8%	22.2%	1.4%	2.2%	2.5%
EX 03	100.0%	83.5%	16.5%	1.6%	0.7%	1.2%
EX 04	100.0%	76.4%	23.6%	1.9%	2.5%	1.9%
EX 05	100.0%	89.2%	10.8%	0.0%	0.0%	1.4%
TOTAL	**100.0%**	**78.0%**	**22.0%**	**1.6%**	**2.7%**	**2.6%**
1996						
EX 01	100.0%	77.9%	22.1%	1.8%	3.4%	3.0%
EX 02	100.0%	79.3%	20.7%	1.3%	2.1%	1.9%
EX 03	100.0%	85.2%	14.8%	1.2%	1.4%	0.9%
EX 04	100.0%	78.2%	21.8%	1.3%	1.9%	1.9%
EX 05	100.0%	89.7%	10.3%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**79.5%**	**20.5%**	**1.5%**	**2.7%**	**2.3%**
1995						
EX 01	100.0%	79.7%	20.3%	1.6%	3.6%	2.9%
EX 02	100.0%	82.0%	18.0%	1.2%	2.3%	2.5%
EX 03	100.0%	87.2%	12.8%	1.3%	2.0%	0.7%
EX 04	100.0%	80.6%	19.4%	0.6%	1.7%	2.2%
EX 05	100.0%	91.5%	8.5%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**81.5%**	**18.5%**	**1.4%**	**2.9%**	**2.4%**
1994						
EX 01	100.0%	80.4%	19.6%	1.8%	3.6%	2.9%
EX 02	100.0%	83.5%	16.5%	0.8%	2.3%	2.6%
EX 03	100.0%	88.5%	11.5%	1.1%	1.8%	0.9%
EX 04	100.0%	82.1%	17.9%	0.5%	1.5%	1.5%
EX 05	100.0%	90.6%	9.4%	0.0%	0.0%	1.2%
TOTAL	**100.0%**	**82.4%**	**17.6%**	**1.4%**	**2.9%**	**2.5%**
1993						
EX 01	100.0%	80.7%	19.3%	1.7%	3.4%	3.1%
EX 02	100.0%	83.2%	16.8%	0.8%	2.3%	2.5%
EX 03	100.0%	88.9%	11.1%	0.8%	1.9%	1.2%
EX 04	100.0%	84.2%	15.8%	0.4%	1.3%	1.3%
EX 05	100.0%	92.1%	7.9%	0.0%	0.0%	1.1%
TOTAL	**100.0%**	**82.7%**	**17.3%**	**1.3%**	**2.8%**	**2.6%**
1992						
EX 01	100.0%	81.0%	19.0%	1.6%	3.5%	2.8%
EX 02	100.0%	84.9%	15.1%	1.0%	2.3%	2.2%
EX 03	100.0%	91.2%	8.8%	0.6%	2.1%	1.1%
EX 04	100.0%	84.8%	15.2%	0.4%	1.3%	1.3%
EX 05	100.0%	95.0%	5.0%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	**100.0%**	**83.4%**	**16.6%**	**1.3%**	**2.9%**	**2.4%**
1991						
EX 01	100.0%	82.1%	17.9%	1.4%	3.1%	3.0%
EX 02	100.0%	87.7%	12.3%	0.9%	2.1%	2.1%
EX 03	100.0%	91.8%	8.2%	0.2%	2.2%	1.0%
EX 04	100.0%	86.3%	13.7%	0.4%	0.9%	1.3%
EX 05	100.0%	97.6%	2.4%	0.0%	1.2%	1.2%
TOTAL	**100.0%**	**86.4%**	**13.6%**	**0.9%**	**2.4%**	**2.2%**

é des cadres par niveaux et groupes d'ÉÉ (répartition en pourcentage) - Employés nommés pour une période ind

	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
1998						
EX 01	52.3%	50.5%	57.8%	63.3%	68.5%	62.3%
EX 02	24.5%	25.0%	23.0%	18.4%	23.3%	26.0%
EX 03	15.4%	16.4%	12.3%	12.2%	4.1%	6.5%
EX 04	5.1%	5.0%	5.2%	6.1%	4.1%	3.9%
EX 05	2.7%	3.0%	1.7%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1997						
EX 01	53.8%	52.6%	58.1%	59.2%	70.9%	65.4%
EX 02	24.2%	24.1%	24.4%	20.4%	20.3%	23.1%
EX 03	14.3%	15.3%	10.7%	14.3%	3.8%	6.4%
EX 04	5.3%	5.2%	5.6%	6.1%	5.1%	3.8%
EX 05	2.5%	2.8%	1.2%	0.0%	0.0%	1.3%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1996						
EX 01	55.1%	53.9%	59.5%	64.6%	70.2%	71.2%
EX 02	23.9%	23.8%	24.1%	20.8%	19.0%	19.2%
EX 03	13.6%	14.6%	9.8%	10.4%	7.1%	5.5%
EX 04	5.0%	4.9%	5.3%	4.2%	3.6%	4.1%
EX 05	2.5%	2.8%	1.2%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1995						
EX 01	56.1%	54.8%	61.7%	64.6%	69.6%	67.1%
EX 02	23.7%	23.8%	23.0%	20.8%	18.6%	24.7%
EX 03	12.8%	13.7%	8.9%	12.5%	8.8%	3.5%
EX 04	5.1%	5.0%	5.4%	2.1%	2.9%	4.7%
EX 05	2.3%	2.6%	1.1%	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1994						
EX 01	58.2%	56.8%	64.7%	75.5%	72.5%	67.7%
EX 02	22.3%	22.6%	20.9%	13.2%	17.4%	23.7%
EX 03	11.9%	12.8%	7.7%	9.4%	7.3%	4.3%
EX 04	5.4%	5.3%	5.5%	1.9%	2.8%	3.2%
EX 05	2.3%	2.5%	1.2%	0.0%	0.0%	1.1%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1993						
EX 01	58.5%	57.1%	65.1%	76.9%	71.4%	69.8%
EX 02	21.8%	21.9%	21.2%	13.5%	17.9%	20.8%
EX 03	12.0%	12.9%	7.7%	7.7%	8.0%	5.7%
EX 04	5.6%	5.7%	5.1%	1.9%	2.7%	2.8%
EX 05	2.2%	2.4%	1.0%	0.0%	0.0%	0.9%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1992						
EX 01	60.7%	59.0%	69.5%	75.5%	73.2%	71.7%
EX 02	20.8%	21.2%	19.0%	17.0%	16.3%	19.2%
EX 03	11.1%	12.1%	5.9%	5.7%	8.1%	5.1%
EX 04	5.5%	5.6%	5.0%	1.9%	2.4%	3.0%
EX 05	1.9%	2.2%	0.6%	0.0%	0.0%	1.0%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
1991						
EX 01	39.1%	37.2%	51.5%	60.0%	50.7%	54.1%
EX 02	31.9%	32.4%	29.0%	32.0%	28.4%	31.1%
EX 03	17.5%	18.6%	10.6%	4.0%	16.4%	8.2%
EX 04	8.4%	8.4%	8.4%	4.0%	3.0%	4.9%
EX 05	3.0%	3.4%	0.5%	0.0%	1.5%	1.6%
TOTAL	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**

Annexe 5

Profil d'admissibilité des EX, par groupes désignés et non désignés

Employés nommés pour une période indéterminée, au 31 Mars 1998

Sélection	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles	Non Autochtones	Personnes non handicapées	Non Minorité Visible
Présentement	316	295	21	3	7	8	313	309	308
Cinq prochaines	1251	1097	154	11	28	27	1240	1223	1224
Total	2921	2212	709	49	73	77	2872	2848	2844
Répartition									
Présentement	10.8%	13.3%	3.0%	6.1%	9.6%	10.4%	10.9%	10.8%	10.8%
Cinq prochaines	42.8%	49.6%	21.7%	22.4%	38.4%	35.1%	43.2%	42.9%	43.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Annexe 6

Nombre de départs par année et par groupes désignés

Employés nommés pour une période indéterminée

Année	Total	Hommes	Femmes	Autochtones	Personnes handicapées	Minorités visibles
1990-91	182	165	17	4	7	3
1991-92	330	307	23	0	5	5
1992-93	250	226	24	4	8	4
1993-94	233	198	35	1	6	7
1994-95	230	201	29	5	6	8
1995-96	489	442	53	5	17	15
1996-97	348	291	57	5	10	6
1997-98	322	297	25	8	10	13
Taux de départ						
1990-91	6.5%	6.8%	4.5%	16.0%	10.4%	4.9%
1991-92	7.8%	8.7%	3.3%	0.0%	4.1%	5.1%
1992-93	6.2%	6.7%	3.4%	7.7%	7.1%	3.8%
1993-94	6.2%	6.4%	5.3%	1.9%	5.5%	7.5%
1994-95	6.5%	7.0%	4.4%	10.4%	5.9%	9.4%
1995-96	15.6%	17.8%	8.3%	10.4%	20.2%	20.5%
1996-97	11.7%	12.5%	8.7%	10.2%	12.7%	7.7%
1997-98	11.0%	13.4%	3.5%	16.3%	13.7%	16.9%

Annexe 7

Nombre de départs par types et par année

Employés nommés pour une période indéterminée

Année	Retraite	Démission	Autres	PERA et PDA	Total
1990-91	105	73	4	0	182
1991-92	103	134	93	0	330
1992-93	94	82	74	0	250
1993-94	125	102	6	0	233
1994-95	94	124	12	0	230
1995-96	131	59	5	294	489
1996-97	52	31	27	238	348
1997-98	72	21	10	219	322
Total	776	626	231	751	2384

1. Inclut les 1 956 postes du Groupe de la gestion supérieure (SM) qui ont été intégrés au Groupe de la direction. Si l'on exclut les SM, le nombre total de personnes appartenant au Groupe de la direction était 2 789. Le reste de l'analyse, pour l'année 1991, cible l'ensemble du Groupe de la direction, en excluant les SM.